த. பா. நி. (க. வெ.) வரிசை எண்—810

பணியாளர் மேலாண்மை

(பட்டப் படிப்பிற்குரியது)

ஆசிரியர்
ரெ. அய்யப்பன், எம். காம்.,
வணிகவியல் பேராசிரியர்,
கலைஞர் கருணாநிதி அரசினர் கலைக்கல்லூரி,
திருவாரூர்.



தமிழ்நாட்டுப் பாடநூல் நிறுவனம்

First Edition— July, 1978

Number of Copies — 2000

T. N. T. B. S. (C.P.) No. 810

PERSONNEL MANAGEMENT

R. AYYAPPAN

Price Rs. 11-10

Published by the Tamilnadu Textbook Society under the Centrally Sponsored Scheme of production of books and literature in regional languages at the University level, of the Government of India in the Ministry of Education and Social Welfare (Department of Culture), New Delhi.

This book has been printed on concessional paper made available by the Government of India.

Printed by

BALMURSUNS PRINTERS

74, Sir Theagaraya Road, Pondy Bazaar,

Madras-6000 017

1. தோற்றுவாய்

ஒரு தொழில் நிறுவனம் அதனுடைய பொதுவான நோக்கத்தை அடைவதற்கு, மனித சக்தியினைத் திறமையாகப் பயன்படுத்த வேண்டும். சமுதாயத்தின் பல்வேறு தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு மூலப் பொருள்களின் வளங்களை மட்டும் பெருக்குதல் போதாது. மேலும், பொருளாதார நடவடிக்கைகள் ஒவ்வொன்றின் வளர்ச்சிப்படியிலும் அவற்றினுடைய பணியாளர்களின் ஒருமுகப்படுத்தப்பெற்ற பெருமுயற்சிகளில் முக்கியமாகத் தொழில் நிறுவனங்கள் கவனம் செலுத்துகின்றன. நுகர்வோருக்குத் தேவையான பொருள்களை உற்பத்தி செய்து வழங்கல் செய்யவும், அவர்களுடைய பற்பல தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யவும், தொழில் அமைப்புகள் நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளில் மனித சக்தியை ஈடுபடுத்த வேண்டும். தொழில் நிறுவனத்தினுடைய அடிப்படை நோக்கத்தை நிறைவேற்றுவதற்கு மூலப் பொருள்களின் வளங்களையும் மனித சக்திகளையும் அறிவுக்கு உகந்த வகையில் (rational) ஒருங்கிணைக்க (blending) வேண்டும். 'நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுக்காக மக்களுடைய கூட்டு முயற்சிகளின் மூலம் பண வளங்களும் மூலப்பொருள்களின் வளங்களும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. மனித முயற்சிகள் இல்லாவிடில் தொழில் நிறுவனங்கள், அவற்றின் நோக்கங்களை நிறைவேற்ற முடியாது.' தொழில் நிறுவனங்கள் ஆற்றலுடன் செயல்படுவதற்குப் பணம், இயந்திரப்பொருள்கள், மூலப்பொருள்கள் மற்றும் பணியாளர் போன்ற வளங்கள் இன்றியமையாதவை. ஆனால் அவ் வளங்களில் 'மனித வளங்கள்'தாம் தொழிற்சாலைகளின் உயிர் மூச்சாகும். விண்வெளி ஆராய்ச்சியில் சந்திர மண்டலத்தில் இறங்குவதற்கு விலை மதிப்பற்ற இயந்திரச் சாதனத் தொகுதிகள் இருந்தும் மனிதனுடைய காலத்திற்கேற்ற நுண்ணறிவுதான் தேவைப்பட்டது.

ஒவ்வொரு தலைமுறையும் அதனுடைய சிக்கல்களைத் தனித்தன்மைவாய்ந்தனவாகவும், எல்லா முக்கியத்துவம் பெற்றனவாகவும் எண்ணிப்பார்க்கின்றது. ஒரு நிகழ்ச்சியினை எண்ணற்றவற்றிலிருந்து வேறுபடுத்துவது கடினமாகும். ஆனால், பணியாளர்களை நடத்துவதிலுள்ள தன்மை, முக்கியத்துவம், கடுஞ்சிக்கல்கள்

ஆகியவை நமது இந்தியா சுதந்திரம் அடைந்த பின்பு பல மடங்குகள் அதிகரித்துள்ளன என்று வாதிடுவதற்குப் போதுமான ஆதாரங்கள் உள்ளன. இன்றும் தொழிலாளர்-மேலாண்மை உறவு நிலைகளில் இப்போதைய போக்குகள் சாதகமாய் உள்ளனவா இல்லையா என்று முன் மதிப்பிட்டுக் கூறுவது உரிய காலத்திற்கு முற்படாத செயலாகும். ஆயினும், பொருளாதார மதிப்பு களுக்கும் இந்தியாவின் சுதந்திரக் குடிமக்களான தொழிலாளர்கள் அநுபவிக்கின்ற உரிமைகள் மற்றும் சலுகைகள்பற்றிய உணர்வு நிலையின் வளர்ச்சிக்கும் மேலாக மனித சக்தியின் மதிப்பு உயருகின்றது என்று வாதிடுவதற்குக் காரணங்களாகக் 'கூட்டுறவு மேலாண்மை' (co-operative management) பற்றிய நவீன பொதுக் கருத்துகளை நோக்கலாம். 1975ஆம் ஆண்டு நாட்டில் அவசர நிலைமை பிரகடனப்படுத்தப்பட்ட பின்பு, குறிப்பாக முன்னாள் பாரதப் பிரதமர் திருமதி இந்திரா காந்தி அவர்களின் 20 அம்சப் பொருளாதாரத்திட்டம் நிறைவேற்றப்பட்டு வருவதால் இச் சிக்கல்கள் மிகவும் குறைந்துள்ளன அல்லது சிக்கல்களே கிடையா என்று கூறுவது மிகையாகாது.

தொழிலாளர்-மேலாண்மை உறவுகளின் செயற்களத்தில் சமீப காலத்திய நிகழ்ச்சிகள், தொழிற்சாலைகளில் பணிபுரியும் இலட்சோப இலட்ச மக்களைத் தொழில் நிறுவனங்களுடைய சமூக மற்றும் பொருளாதாரப் பொறுப்புகளோடு திறமையாக ஒருமைப் படுத்துவதற்கான தேவைகளை அதிகரிக்கின்றன. இன்று, மனித வளங்களுக்கு உருக்கொடுத்தலில், தூய்மையாக்குதல் தேவைப் படுகிறது. தொழிலாளர்களுடைய நல்ல வாழ்க்கைத் தரத்திற்கு மட்டுமல்லாது சமுதாயம் முழுவதையும் சார்ந்த பொதுநலன் களின் அடிப்படையில் தொழிலை நடத்தும் வகையில் தொழிலாளர் சக்தியினை எப்பொழுது தொழிலுக்காக ஒருங்கிணைக்க முடியுமோ அச் சமயத்தில்தான் தூய்மையாக்க முடியும். தொழிலாளர்களின் கல்வித் தரத்தினுடைய வளர்ச்சி, குறிப்பாக அவர்களுடைய நலன்களைப் பொருளாதாரச் சுரண்டலிலிருந்து காப்பாற்றுவதற் காக ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட தொழிற்சங்கங்களின் உரிமைப் பெருக் கம் மேலாண்மையின் பலியிடும் கோட்பாடு, மற்றும் நேர்மையற்ற தொழிற்பயிற்சிகள், பொதுவுடைமைச் சமுதாயம் தோன்றலும் அதில தொழிலாளர்-மேலாண்மை உறவுகளைக் கையாளுவதில் இந்தியப் பேரரசு செயற்படும் கூட்டாளியாக (active partner) இருத்தல், உற்பத்தித்திறன் மேல் தனிக் கவனத்தோடு இயந்திர மயமாக்குதல், மற்றும் இயந்திர மூலம் செயல் முழுதியாக்குதல் (automation) ஆகியவற்றின் வளர்ச்சி, வியாபாரத்தின் பழை மையான படிவத்தின் மீது அறிவியல் மற்றும் பொறிநுட்பத்துறை

(technology)யின் செயல் விளைவு, திட்டமிட்ட சமுதாயம் இருந்தும்கூட வேலை வாய்ப்புகள் குறைந்து அதன் பயனாக வேலையின்மை அதிகரித்தல், நல்லொழுக்க அறிவியல் (behavioural sciences) மற்றும் தொழில் முறை உளவியல் (industrial psychology) பற்றிய ஆராய்ச்சிகளின் அடிப்படையில் மனித நடவடிக்கைகளைப்பற்றிய அறிவு வளர்ச்சி, சமுதாயத்தில் இந்தியக் கலாச்சாரத்தினுடைய வெளிப்படும் மதிப்புகள் போன்ற காரணக் கூறுகளால் தொழிலாளர்-மேலாண்மை உறவுகளில் சிக்கல்கள் நேர்ந்தன.

ஆகையால், பணிபுரியும் தொழிலாளர்களிடையே விருப்பமுள்ள ஒத்துழைப்பைச் சேர்த்தல், அதே சமயத்தில் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளை அங்கீகரித்துத் தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களுடைய தேவைகளை அடைவதற்கு உதவி செய்தல், நிறுவனத்தினுடைய சிறந்த நலன்களுக்கு அவர்களுடைய உள்ளார்ந்த (intrinsic) திறமைகளைப் பயன்படுத்துதல் ஆகியவற்றின் மூலம் தொழில் நிறுவனங்களின் பொருளாதாரக் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றும் வகையில் பணியாளர் நிருவாகப் பிரிவினுடைய பணிகளைத் திட்டமிட்டு அமைக்கவேண்டும்.

வியாபாரத்தின் அளவு அதிகரித்தாலும், தன்னிறைவு அல்லது உணர்ச்சி விழிப்புள்ள நிலைமை, அரசியல், மற்றவற்றின் வளர்ச்சியாலும், தொழில் அல்லது உலகத்தில் எந்தத் தனி நபர் நடவடிக்கை அல்லது கூட்டு நடவடிக்கைகளில் மனிதர்கள் மிகவும் முக்கியம் வாய்ந்த ஆக்கக்கூறுகளாக (factors) மாறினர். அவர்கள் வேறுபட்ட பல பாகங்களில் தோன்றலாம். சான்றாக, அவர்கள் கல்வி நிலையங்களில் மாணவர்களாகவும் ஆசிரியர்களாகவும், மருத்துவ மனைகளில் மருத்துவர்களாகவும் நோயாளிகளாகவும் நோயாளிகளைப் பேணிக் காப்பவர்களாகவும் (nurses), வியாபார நிறுவனங்களில் பணியாளர்களாகவும் (employees), பணியாண்மையர்களாகவும் (employers) காட்சி தரலாம். ஆனால் மனிதச் சிக்கல்கள் எங்கும் நிலவியுள்ளன. அமெரிக்க மேலாண்மைச் சங்கத் தலைவர் இலாரன்சு பின்வருமாறு எழுதியதில் எந்தவிதமான மிகைப்படுத்துதலும் கிடையாது. 'மேலாண்மை என்பது மக்களை வளர்ச்சி பெறச் செய்தலாகும்; பொருள்களை இயக்குவித்தல் (direction) அன்று.' அவருடைய கருத்துப்படி, மேலாண்மையும் பணியாளர் நிருவாகமும் ஒன்றே. அவற்றை வேறுபடுத்த இயலாது. 'பணியாளர் நிருவாகம் தான் மேலாண்மையாகும்.'

ஆயினும், பொதுமக்களிடையே நிலவுகின்ற வழக்காற்று மரபு இந்த உயிர்ப் பணியினைப் பல்வகைச் சொற்கூறுகளால் விளக்குகின்றது. 'தொழிற்றுறை உறவுகள்', 'தொழில் அல்லது பணியாளர் உறவுகள்', 'தொழிலாளர் உறவுகள்', 'மனித சக்தி மேலாண்மை' (man power management) ஆகிய சொற்கூறுகள் 'பணியாளர் மேலாண்மை' என்னும் பொருளில் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ஆயினும், அதிகக் கவன முள்ள நீடித்த பயிற்சிக்கு ஏற்ப, பணியாளர் மேலாண்மைக்கு அல்லது நிருவாகத்திற்கு ஒரு பொதுப்படையான பெயர் கொடுக் கப்பட்டுள்ளது. அதில் மற்றவை கிளைகளாகவும் கூறுகளாகவும் செயல் தொடர்பு கொண்டுள்ளன.

இலாரன்சு ஆப்லே (Lawrence Appley) என்பவரின் கூற்றுப் படி, மேலாளருடைய பணி யாதெனில், 'பல முக்கியமான செயல் நடவடிக்கைகளின் மூலம் செயற்படுகின்ற மனித உறவுகளின் பணியாகும். மேலும், மனித உறவுகள்தாம் செயலாட்சிக் குழு வினுடைய முதற்பணியும் கடைசிப் பணியுமாகும்.' மேலாண்மை என்பது மக்களை வளர்ச்சி பெறச் செய்வதாகுமே அன்றிப் பொருள்களை இயக்குவித்தல் அன்று என்றும் அவர் வலியுறுத்தியுள்ளார். ஆகையால் அவருடைய கருத்துப்படி, 'மேலாண்மையும் பணியாளர் நிருவாகமும் ஒன்றே ஒன்றுதான். அவற்றை வேறுபடுத்த முடியாது. மேலாண்மை என்பது பணி யாளர் நிருவாகமாகும்.'

தொழில் அமைப்புகளும் தொழில் உறவுகளும் செயல் விரை வுடையன. அவை நிலையற்ற தன்மை வாய்ந்தவை. மேலாளர்கள் தங்களுடைய நிருவாகத்தின் செயற்பாணியை அவசியம் மாற்று தல் வேண்டும். மேலாண்மைக்கு வெளியே நடைபெறும் மாறுதல் களுக்கு மக்களின் எண்ணங்கள், வருநிலை வாய்ப்பு வளங்களின் மாற்றங்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் மேலாண்மை செய்யும் சுற்றுப் புறச் சூழ்நிலைகளின் மாற்றங்கள் ஆகியவற்றிற்கு ஒத்தியைவாக (in tune with) அவர்கள் செயல்படவேண்டும். அதே சமயத்தில் அவர்கள் மேலாண்மையில் நிகழும் மாற்றங்களை அறிந்து, உணர்ந்து புரிந்து கொள்ளவேண்டும். அம் மாறுதல்களில் சில, சுற்றுப்புற (சூழ்நிலைகளின்) மாறுதல்களின் நேரடி எதிர் விளைவு களாகும். மற்றவை, மேலாண்மையின் நடைமுறையில் உரு வாக்கப்பட்ட புதிய எண்ணங்கள், கருத்தியல் திட்டங்கள், செயல் திற நுட்பங்கள் (policies) மற்றும் நீடித்த பயிற்சிகளைச் (practice) சார்ந்தவை. மேலாண்மை மாணவர்கள், தொழில் உறவுகள் எப்படி, ஏன் இக்காலப் படிவத்திற்கு வளர்ச்சி அடைந்தன? ஏன்,

எப்படி இந்தப் படிவங்கள் மாறுதல்கள் அடைகின்றன? ஏன், எப்படி மாறுதல்கள் அடையும்? என்பதனை அவசியம் அறிதல் வேண்டும்.

சூழ்நிலை காரணக் கூறுகள் (Environmental Factors)

இக்காலத் தொழில் உறவுகள் முறையில் இரு முக்கியக் கூறுகள் (elements) உடனடி கவனத்தைக் கவர்கின்றன. ஒன்று, தொழில் நிறுவனங்களின் அமைப்பு, தொழிலாளர்களுக்குரிய விதிகள், மரபுகள் மற்றும் உருமாதிரிகளின் (norms) பின்னல்கள், பொருளாதார, சமூக மற்றும் அரசியல் முறைகளின்கீழ்த் தொழில் நிறுவனங்கள் உளதாயிருத்தல் மற்றும் செயற்படுதல் ஆகிய வற்றை உள்ளடங்கலாகக் கொண்டுள்ள தொழில் மற்றும் மேலாண் மையின் சுற்றுப்புறச் சூழ்நிலைகள். மற்றொன்று, தொழில் துறை யிலுள்ள நபர்கள் — தொழிலாளர்கள், மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள்.

மேலாண்மையின் செயற்பாங்கைத்தான் வற்புறுத்திக் கூற வேண்டும். மேலாண்மையின் முக்கியமான ஆக்கக்கூறு மனிதர் களைச் செயலாட்சி புரிதலும் தலைமைதாங்கி நடத்தலுமாகும். எவருடைய (யாருடைய) பணி தொழிற்பிரிவுகளில் தலைமைப் பதவியினை அளிப்பதை உட்கொண்டிருக்கின்றதோ, அவர்தாம் மேலாளர் ஆவார். மற்றெவரும் மேலாளர் என்று கூறிக்கொள்ள முடியாது. செயல் விரைவுடைய தொழில் நிறுவனங்கள் மற்றும் அவை உருவாக்கும் தொழில் உறவுகளுக்குத் தேவையான தலைமைப் பதவியினை ஏற்பாடு செய்து கொடுக்கும் அவருடைய திறமைதாம் மேலாளருடைய கடைசிக் கடுஞ்சோதனையும் மிக முக்கியமான கடமைப் பொறுப்பும் ஆகும்.

தொழில் உறவுகளின் எல்லைக்குள் என்ன நடந்து உள்ளது? என்ன நடந்து கொண்டிருக்கிறது? என்ன நடக்கப் போகிறது? என்பதற்குத் தயார்படுத்திக்கொள்ளுதல் என்பதனைப் புரிந்து கொள்ளுவதுதான் 'பணியாளர் மேலாண்மை', 'தொழில் உறவுகள்' அல்லது 'மனித சக்தி மேலாண்மை' என்று குறிப்பிடப்படுகின்றதனை அறிவதன் நோக்கமாகும். இன்றைய மாணவரும் மேலாளரும் உண்மையில் (கற்பனையில் லாமல்) என்ன நடந்து கொண்டிருக்கிறது என்பதை ஒருங்கே பார்க்கின்றனர். மேலாளர்கள் வளர்ச்சி அடைந்து வரும் பெரிய நிறுவனங்களை மேலாண்மை செய்கிறார்கள். மற்றும் மேலாண்மை செய்யப்படுபவர்கள் (managers), இந்த நிறுவனங் களிலும் பொது வாணிகத்துறை நிறுவனங்களிலும் (public

agencies) செயல்படுகின்றனர் என்பதை அவர்கள் அறிவார்கள். மேலாளர்களும் மேலாண்மை செய்யப்படுபவர்களும், தங்களால் என்ன பங்குகள் செய்யப்படவேண்டும் என்று எதிர்நோக்கப் படுவதைப்பற்றிய எண்ணங்களைப் பெற்றிருப்பர். தங்களுடைய தொழிலைச் சார்ந்த நடைமுறை விதிகள் தங்களுக்குத் தெரியும் என்பதை இருவரும் எண்ணிக்கொள்வர். தங்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது? அவர்கள் என்ன எதிர்பார்க் கிறார்கள்? என்பதைப்பற்றிய கருத்துகளையும் அவர்கள் பெற்றிருக் கிறார்கள்.

பணி மற்றும் பணியின் நிலைமைகளைப் (working conditions) பற்றிய பொது மனப்பான்மைகளை அவசியம் கண்டுணர்ந்து கொள்ளவேண்டும். பொதுச் செயல்திறக் கோட்பாடுகள் (public policies) நாட்டிற்கு நாடு, மாநிலத்திற்கு மாநிலம் வேறுபடலாம். மாறுகின்ற தொழில் நிலையில் இதுவும் நிலையற்றதாகும்.

மாறுகின்ற (மாறும்) தொழிலாளர்கள்

புதிதாகச் சேர்க்கப்பட்ட மேலாளர்களும் தொழிலாளர்களும் அவர்கள் சேரும் பணி அணியின் அங்கத்தினர்களினின்று மாறு பட்டுக் காணப்படலாம். அவர்கள் தங்களுடன் புதிய கருத்து களையும், வருநிலை வாய்ப்பு வளங்களையும் கொண்டு வருவர். அவர்கள் இளமையானவர்களாக இருப்பர் அல்லது அதிகமான முறைப்படி கல்வி அல்லது வேறுவிதமான தொழில் அனுபவத் தைப் பெற்றிருப்பர். தொழிலாளர் அணியினைச் சார்ந்த முதிர்ச்சி அடைந்த அங்கத்தினர்களைப்போல் அல்லாமல், அவர்கள் வளர்ச்சிபெற்ற கருத்துகள், மனப்பான்மைகள் மற்றும் மதிப்பு முறைகளைப் பெற்றிருக்கலாம். வேறு ஒரு கோணத்தில், அவர்கள் அவர்களுடைய தொழில் பொறுப்புகளையும், கடமை யுணர்ச்சிகளையும் நோக்கலாம். அவர்களுடைய பணியிலிருந்து அதிக அல்லது மாறுபட்ட மனநிறைவுகளை எதிர்பார்க்கலாம்.

இடைக்காலத்தில் தொழில் அமைப்புகளில் மேலாளராக, மேற்பார்வையாளராக, தொழிலாளர்களாக உள்ளவர்கள் தொடர்ந்தாற்போல் மாறிக்கொண்டே இருக்கிறார்கள். அவர்களில் சிலர் தாங்கள் எதை நல்ல அறிவாற்றல் அல்லது உணருந்திறன் என்று நினைக்கிறார்களோ அதைப் பற்றிப் புதிய கருத்துகளைப் பெறுகின்றனர். உதாரணமாக விடுமுறை நாள்கள், மிகை நேரம் (over time), இலாபத்தில் பங்கீடு (profit sharing) அல்லது ஒருங் கிணைப்பு முதலியவைபற்றிய தங்களுடைய மனப்பான்மைகளை மாற்றிக் கொள்ளலாம். அவர்கள் அதிகமான பொருளாதாரப்

பாதுகாப்பை, உதாரணமாக மணிக்கணக்குக் கூலிக்குப் பதிலாகச் சம்பளங்களை விரும்பி எதிர்பார்க்கலாம். அவர்களுடைய பணியில் திட்டமிடுதலிலும் திட்ட ஆக்கஞ்செய்தலிலும் அதிகச் சுதந்திரத்தை அல்லது மாற்றங்களை எடுத்துக் கூறுவதற்காக அதிகமான சந்தர்ப்பங்களை விரும்பலாம்.

முக்கியப் போக்குகள் (Major trends)

சுற்றுப்புற மற்றும் தனிப்பட்ட நடத்தைகளின் மாறுதல்கள் ரட்புத் தொழில் உறவுகளை வல்லமையுடையனவாக்குகின்றன. அம் மாறுதல்களில் மிகவும் முக்கியமானவை பின்வருமாறு:

1. தொழில் அமைப்புகளின் வளர்ச்சியடைந்துள்ள அளவு, பேரளவு தொழில் நிலையங்கள் அல்லது கூட்டுவணிக நிலையங்கள், இணைப்புகள் (mergers) மற்றும் திடமாக்குதல் அல்லது இரண்டறக் கலத்தல் (consolidations) ஆகிய தொழில் அமைப்புகள் மற்றும் தொழில்செய்தி இணைப்புகளின் கடுஞ்சிக்கல்களை அதிகரிப்பதற்குத் துணை கொள்கின்றன. மற்றும் உரிமையாளர்களுக்கும் மேலாளர்கள் தொழிலாளர்களுக்குமுள்ள வேற்றுமையை விரிவு படுத்துகின்றன.

2. தொழில்மயம் உலக முழுவதையும் தொடர்கின்றது. விவசாயம், கைவினைத்திறன் (handicrafts) முறைகள் பின்னேக்கிச் சரியும்பொழுது, தொழில் முறை பெருகுகின்றது. சொந்த வேலை செய்பவர்கள், தொழில் உரிமையாளர்களின் விகிதாச்சாரங்கள் குறையும்போது தொழிலாளர்களின் விகிதத் தொடர்புகள் (ratios) அதிகரிக்கின்றன.

3 மனித சக்தியின் தேவைகள் தனித்தன்மை உடைய தேர்ச்சித் திறன்களை (specialised skills) விவரமாகக் கூறுகின்றன. தொழிற்சாலையின் சுற்றுப்புறச் சூழ்நிலைகள் கல்விச் சூழ்நிலைகளாக அதிகரித்து மாறுகின்றன.

4. தொழில் நிலைமைகள், மேலாளர் மேலாண்மை செய்யப் படுபவர்களின் உறவுகளைத் திட்டவரை செய்வதில் சட்ட, நிருவாகக் கட்டுப்பாட்டு விதிமுறைகள் என்றும் பெரிய அளவில் பங்கு கொள்வதன் மூலம், பொதுமக்களின் தலையீடுகளின் பெருக்கம் தொடர்கின்றன.

5. மேலாளர்கள் செம்மைப்படுத்தப்பட்ட திறமைகளை அல்லது செயல் வல்லமைகளை வளர்ச்சி அடையச் செய்கின்றனர். பல மேலாளர்கள் மேலாண்மைக்கு முறைப்படியான பயிற்சியைப்

பெற்றிருக்கின்றனர். மேலாண்மைக் கல்வி வாழ்க்கைத் தொழிலுக்குரிய படித்தரத்தை நெருங்கி வந்துகொண்டிருக்கிறது.

6. தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கை வளர்ச்சிப் பெற்றுக் கொண்டே செல்கிறது. மக்கள் தொகையின் திடீர் அதிகரிப்பு, அடுத்தாற்போல் அதுமாரியான தொழில் அல்லது வேலை திடீர் அதிகரிப்பை உலக முழுவதும் அவசியமாக்குகின்றன.

7. முறைப்படியான கல்வியின் நிலை உயர்ந்துகொண்டே செல்கின்றது. ஏனெனில், முறைப்படியில்லாக் (informal) கல்வி இன்னும் வளர்ச்சி பெறவில்லை.

8. சிறுபான்மைப் பகுதியினர், பொதுவான போலி வாதத்தின் வளர்ச்சியின் ஒரு பகுதியால் ஊக்குவிக்கப்பட்டதால், அதிகமாக இணைக்கப்பட்டு, வேலை வாய்ப்புகள்பற்றிய வகையில் அதிகமான கோரிக்கைகளைக் கேட்டு வருகின்றனர்.

9. தங்களுடைய பணிகளிலிருந்து தொழிலாளர்களின் தொகுதி அல்லது அணிவரிசை (rank-and-file-employees) அதிகமாக எதிர்ப்பார்க்கின்றது; மற்றும் கோருகின்றது. தொழிலாளர்கள் எளிதில் இடம்விட்டு இடம் பெயரக்கூடிய வகையில் இருப்பதாலும், பொது மற்றும் உடன்பாடு செய்யப்பட்ட பயன்கள், உடல் நலக்குறைவு, முதுமை மற்றும் வேலையின்மை ஆகியவற்றிற்கெதிராக அதிகப் பாதுகாப்புத் தருவதால், வழக்கமாக அதிகச் செலவைக் குறிக்கும் பொருளாதார வெகுமானத்திற்கான (economic rewards) பிடிவாதமான கோரிக்கைகளை மேலாளர்கள் சந்திக்க வேண்டியுள்ளது.

10. தனியார் மற்றும் பொது நிறுவனங்களிலுள்ள திறமையுள்ள மேலாளர்கள் புதிய நிறுவன அமைப்புகள், புதிய நிருவாக செயற்பாணிகள், புதிய செய்தி இணைப்புச் சாதனங்கள் மற்றும் புதிய கூடுதலான புது முறை காணுதல் ஆகியவற்றைக் கொண்டு சோதனை செய்கின்றனர். பிறரை நடத்தும் முறைபற்றிய அல்லது வாழ்க்கையின் போக்குபற்றிய அறிவியலிலிருந்து (behavioural science) புதிய சம்பளம் மற்றும் மேல் ஊதியம் முறைகளை அவர்கள் பின்பற்றி வருகின்றனர். ஊதிய முறை என்பது சம்பளம், பதவி உயர்வு ஆகிய இரு கோட்பாடுகளுடன் வரையறுக்கப்பட்டது என்ற பழைமையான கருத்தினை எதிர்த்து நிற்கின்றனர். பழைமையான வழிமுறைகளைக் கையாளும் மேலாளர்கள் மீது அவர்கள் கூடுதலான போட்டிச் சக்தியினை உருவாக்குகின்றனர்.

தோற்றுவாய்

11. மனிதச் சக்தி மேலாண்மையின் (man power management) செயல் வல்லமைகளுக்கும், இலாபங்கள் வருமானங்களுக்குமிடையே நிலவும் நெருங்கிய உறவினை மேலாளர்களும், முதலீடு செய்பவர்களும் ஏற்றுக் கொள்ளுகின்றனர். இந்த உறவின் பயனாக, தனியார் வாணிக நிலையங்கள் முன்னேறிச் செல்லும் அல்லது அதனுடைய முடிவில் அழிந்துவிடும். மொத்தத்தில் உழைப்புச் செலவின் (labour cost) சமாளிக்க முடியாத அளவு பெரிய செல்வாக்கினை விழிப்பான மேலாளர்கள் ஒப்புக்கொள்கின்றனர். 'தொழிலாளர்களின் ஊதியம் அல்லது இழப்பீடு' (compensation of employees) மொத்தத் தேசிய வருமானத்தில் மூன்றில் இரண்டு பங்கு அளவாகிறது என்பதனை அவர்கள் அறிவார்கள். மனிதச் சக்தியினை நிருவாகம் செய்வதில் தங்களுடைய திறமையின் உயர்வுப்படி நிலையை நிறுவனத்தின் ஆற்றலில் ஒரு முக்கியக் காரணக் கூறாகவும் மற்றும் போட்டி நன்மை சம்பந்தப்பட்ட வரையில் ஒரு முக்கிய வாய்ப்பாகவும் பார்க்கின்றனர்.

இன்றைய மேலாண்மைச் சிக்கல்கள் (Current Management Problems)

மாற்றங்கள் சில சிக்கல்களை விடுவிக்கின்றன. ஆனால், அவை பல புதிய சிக்கல்களை உருவாக்குகின்றன. மேலாண்மை மாணவர்கள் இந்தச் சிக்கல்களைப் புரிந்துகொள்வதற்கும், முன்னறிந்து கொள்வதற்கும் பொருத்தமான விடைகளுடன் தயாராக இருப்பதற்கும் முயற்சி செய்தல் வேண்டும்.

'இன்றையத் திட்டமிடுதல் நாளைய நெருக்கடிகளைத் தவிர்க்கின்றது'. இன்றையப் பொருளாதார, மனிதச் சக்தி மற்றும் கூலி–செலவுகளின் போக்குகள்; தொழிற்றுறை சார்ந்த, மேலாண்மை மற்றும் செயலாட்சி செய்திறத் திறமைகளின் மிகக் கடுஞ்சிக்கலான பற்றுக்குறைகள் நடப்பு, மேலாண்மைச் சிக்கல்களைத் தீர்க்கப் பயன்படுத்தப்படும் நல்லொழுக்க அறிவியல் அணுகும் முறைகள், அதிகத் திட்டமிடுதல் மற்றும் செயலாட்சி செய்தலின் முக்கியத்துவம், தொழிலாளர் நிருவாக உறவுகளில் தீர்வுக் கட்டமான அறிவுரை கூறி உதவுதல், கொந்தளிப்பான சமூகத்தில் தலைமைப் பதவிபற்றிய சிக்கல்கள், மேலாண்மை மற்றும் ஊக்குவித்தல், தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ளோர் தொகுதி, கல்லூரிப்பட்டதாரிகளை வேலைக்கு எடுத்தல், மேலாளர் முன்னேற்றம் அல்லது வளர்ச்சி மற்றும் திறமை வாய்ந்த செய்தி இணைப்புகள் ஆகியவற்றின் தாக்குதல்களின் (மோதல்களின்) மீது கவனம் செலுத்தப்பட்டது.

பல கூடுதல் சிக்கல்களும் பிரச்சினைகளும் மிகவும் அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ளன. எப்படிச் சமவேலை வாய்ப்பினை (equal employment opportunity) எளிதாக்கி உறுதிப்படுத்துவது? எவ்வாறு தேர்ந்தெடுத்தல், திட்டத்தில் ஒரு சார்பையும் வேறுபடுத்திக் காட்டுதலையும் (discrimination) தவிர்த்தல் பொதுச் சேவையில் தொழிற்சங்கக் கோட்பாட்டினை விரிவடையச் செய்வதால் உண்டாகும் செயல் விளைவுகள் என்ன? முக்கியமான பணியாளர்களை இழக்காமல் எவ்வாறு எளிதில் தூக்கிச் செல்லக்கூடிய உரிமை அறுதியுறப் பெற்ற (vested) ஓய்வு ஊதியத்தின் வளர்ந்து வரும் கோரிக்கையினை ஏற்றுக் கொள்வது? அது எதிர் நோக்கும் பொறிநுட்ப மாறுதல்களுக்குத் தேவையான தொழில் திறமைகளை மேலாண்மை எப்படி உறுதிப்படுத்திக் கொள்கிறது? 'ஒப்பந்த உதவி'யையும் (contract help) துணைத் தொழில் ஒப்பந்தத்தையும் பயன்படுத்துவதைத் தடுக்கும் தொழிற்சங்கக் கோரிக்கைகளுக்கு எந்தத் தீர்மான விதிகளைப் பயன்படுத்தலாம் போன்றவை அவற்றுள் சில.

மனிதச் சக்தி மேலாண்மையின் பொறுப்பு

மேற்கூறப்பட்ட சிக்கல்களுக்கெல்லாம் விடை காணல் அவ்வளவெளிதன்று. ஏனெனில், அவற்றை எளிதில் பணியாளர் மேலாளர்களிடமும், பணியாளர் துறைகளிடமும் கலந்துரையாடுதல் கிடையாது. மனித மேலாண்மை என்பது ஒரு மேலாளர் யாரிடமாவது முழுவதையும் விட்டுவிடக்கூடிய பொறுப்பாகாது. பணியாளர் உறவுகள், தொழிலாளர் உறவுகள் அல்லது தொழில் உறவுகளில் சிறப்பான தகுதியுடைய மக்களை மேலாண்மை செய்வதில் ஊதியப் பணியாளர்கள் மற்றும் தொழில்நுட்ப வல்லுநர்கள் போன்ற மற்ற மேலாளர்களின் ஆலோசனையையும் உதவியையும் மேலாளர்கள் நாடிச் செல்வர். ஆனால், ஒவ்வொரு மேலாளரும் மக்களை மேலாண்மை செய்யும் பொறுப்பைத் தம்மிடமே விடாமல் வைத்திருக்கின்றார். ஏனெனில், மேலாளராக இருப்பதற்கு மனிதர்களை மேலாண்மை செய்வதுதான் உயிர்நிலையும் இன்றியமையாததும் ஆகும். ஃபிரெடெரிக் ஆர். கப்பெல் (Frederick R. Kappel) இதனைப்பற்றிக் கீழ்க்கண்டவாறு கூறுகிறார். 'மனிதர்கள் நமக்கு மிகவும் முக்கியமான வாய்ப்புவளம். இதனை நான் காண்பதுபோல் மக்களுடைய ஒவ்வொரு பணித்தலைவரும் (boss) அவருடைய சொந்தப் பணியாளராக இருத்தல் வேண்டும். பணியாளர் மேலாண்மை என்பது பணியாளர் துறை அலுவலர் குழாமிடம் நீங்கள் ஒப்படைக்கும் அல்லது கைமாற்றிக் கொடுக்கும் ஏதோ ஒன்றன்று.'

பணியாளர் மேலாண்மையின் இந்தக் குறிப்பிடத்தக்க வேறு படுத்திக் காட்டும் இயல்பு பரந்த பிணக்கினை உருவாக்கியுள்ளது. மேலாளர்கள் மனிதர்களை மேலாண்மை செய்வதிலுள்ள பொறுப்புகளை ஏற்க முடியாவிடின், அவர்கள் ஏன் பணியாளர் பிரிவுகளையும் துறைகளையும் உருவாக்க வேண்டும்? பணம், நிதி நிலைகள், மூலப்பொருள்கள், புனைவல்லாத சொத்துகள், கொள்முதல், விற்பனை, கடன், உற்பத்தி மற்றும் கடன் கொடுத்தல் ஆகியவற்றினை மேலாண்மை செய்யும் பொறுப்புகளை மேலாளர்களிடம் ஒப்படைக்கும்போது ஏன் அவர்களிடம் மனிதர்களின் மேலாண்மையினையும் ஒப்படைக்கக் கூடாது? மனிதர்களின் மேலாண்மையைப் பணியாளர் துறை கையாள முடியாவிடின், அஃது ஏன் உருவாக்கப்படவேண்டும்?

மேலாண்மையின் தன்மைபற்றிய பல பொதுக் கருத்துகளிலிருந்து இந்த வினாக்களுக்கான விடைகள் பின் தொடர்கின்றன. பண்பு விளக்கத்தால், ஒருவர் மற்றவர்களை மேலாண்மை செய்ய முடியாவிடின், ஒருவரும் மேலாண்மைச் சங்கத்தில் (management club) உறுப்பினர் ஆகும் தகுதி பெற முடியாது. மேலாளரின் பணி மக்களின் மூலம் காரியங்களை நிறைவேற்றுவதுதான் என்று அடிக்கடி விளக்கம் கூறப்பட்டுள்ளது. மேலாளர் ஒரு தலைவராகவும், மேற்பார்வையாளராகவும், இயக்குநராகவும் இருக்கிறார். கீழ்ப்பணியாளர்களுடைய சக்தியையும், முயற்சியையும் திரட்டித் தலைமைதாங்கி நடத்திச் செல்வதுதான், அவருடைய முக்கியப் பணியாகும். அந்தச் செயல்-வல்லமை மிகவும் முக்கியமானது. இது இல்லாவிடில், அவர் ஒரு சிறந்த அறிவியல் வல்லுநராகவோ தொழில்நுட்ப வல்லுநராகவோ புதிதாகப் புனைந்து உருவாக்குபவராகவோ கற்றறிவாளராகவோ இருக்கலாம். ஆனால், அவர் ஒரு செயலுரமிக்க மேலாளராக முடியாது.

முறையான பணியாளர் துறைக்கு ஆற்றல் வாய்ந்த மேலாளர் சிறந்த பங்கினை மேற்கொண்டு பணிபுரிய வேண்டிய அவசியமில்லை என்று இதனால் கருதக்கூடாது. முற்றிலும் மாறாக அப்படிப்பட்ட துறை அவருக்கு உதவியாகவும் தொழில் நிறுவனம் முழுவதற்கும் அவசியமானதாகவும் உள்ளது. அந்தத் துறையைச் சார்ந்த அங்கத்தினர்களிடமிருந்து அவர் ஆலோசனையும் உதவியும் பெற்றுக்கொள்ளலாம். அக் கலையின் காலத்தோடொட்டிய வளர்ச்சி நிலைமையுடன் அவரை வைத்திருப்பதற்கு அவர்கள் உதவி புரிவர். அவருடைய பணியாளர் துறையை எவ்வாறு மேன்மைப்படுத்தலாம் என்பதற்கு அவர்கள் அறிவுரை கூறுவர். புதிதாகச் சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், கூலி, சம்பளத்தின் நிருவாகம், தொழில் முதல்வருடன் தொழிலாளர் கூட்டாக

நடத்தும் பேச்சு வார்த்தைகள் அல்லது கூட்டுப் பேரம் போன்ற மேலாளருடைய பணிகளிலும் அவருடைய துறையின் இதர உறுப்பினர்கள் பங்கேற்கின்றனர்.

உடன் பணிபுரிபவர்களும் வல்லுநர்களும் அவருக்கு உதவி செய்வர். மக்களை மேலாண்மை செய்வதில் அவருடைய குறை பாடுகளைக் குறைத்தும் மறைத்தும் அவரைக் காப்பர். அவர், தமது மேலாண்மையின்கீழ் உள்ள இதரப் பணியாளர்களின் உதவியினையும் அறிவுரைகளையும் எவ்வாறு பயன்படுத்த வேண்டும் என்பதனை அறிந்து கொள்ளுதல் வேண்டும். மேலும், அவர், மேலாண்மை நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டுள்ள இதரப் பணியாளர்களின் அடிப்படையில் மேலாண்மையினைப்பற்றிச் சிந்திப்பதன் அவசியத்தை உணர்தல் வேண்டும். மக்களோடு திட்டங்களை ஒப்பு நோக்காமல் அவர் திட்டமிடுதல் கூடாது. மக்களைத் தவிர வேறு எதையும் அவர் ஒழுங்கமைக்கக் கூடாது. தலைமை ஏற்றல், இயக்குதல் மற்றும் மக்களைத் திரட்டுதல் போன்றவை அவருடைய கடுஞ்சோதனையான பணிகளாகும். தற்சமயம் அவர்களிடம் ஒதுக்கி விடப்பட்ட பணியில் மேலாளர்கள் என்ன செய்துகொண்டு இருக்கிறார்கள் என்பதன் ஆராய்ச்சிகள், வகை மாதிரிக்குப் பொருத்தமான மேலாளர் நேரடியாகத் தனி முறையாக மக்களை மேலாண்மை செய்வதிலுள்ள பொறுப்பு களின் தன்மையினைக் குறிப்பாகத் தெரிவிப்பதற்கு உதவியா யிருக்கும். மகோனி (Mahoney), ஜெர்டி (Jerdee), கரோல் (Carroll) ஆகிய மூவர் மேலாண்மையும் செயலாட்சித் துறைகளை யும் சார்ந்த 452 பணிகளின் மேல் அவர்களுடைய ஆராய்ச்சியின் முடிவினைச் சமர்ப்பித்தனர். அவர்கள், பணிவகிக்கிறவர்களு டைய (incumbents) எட்டு முக்கியப் பணிகளை வகைப்படுத்தி இப் பணிகளுக்கு மேலாளர் ஒதுக்கிய நேரத்தின் (காலத்தின்) வீதப் பங்குகளையும் (proportions) அளந்துள்ளனர். பணி நேரங்களின் விழுக்காடுகளாவன:

1. திட்டமிடுதல் (planning) 19.5%
2. அலசி ஆராய்தல் (investigation) 12.3%
3. ஒருமுகப்படுத்துதல் (co-ordinating) 15%
4. மதிப்பிடுதல் (evaluating) 12.7%
5. மேற்பார்வையிடுதல் (supervising) 28.1%
6. பணியாளரை நியமித்தல் (staffing) 4.1%
7. கலந்து பேசி முடிவு செய்தல் (negotiating) 6%
8. எடுத்துரைத்தல் (reporting) 1.8%

இந்த எல்லாப் பணிகளும் பணிபுரியும் கூட்டாளிகளோடு நேரடி உறவுகளை உட்கொண்டிருக்கின்றன. ஆனால் மேற்பார்வையிடுதல், பணியாளரை நியமித்தல் மற்றும் கலந்துபேசி முடிவு செய்தல் போன்றவை பெரும்பாலும் மனித மேலாண்மைப் பணிகளாகும்.

அவ்வறிக்கையின்படி, உயர் மட்டத்திலுள்ள மேலாளர்கள் அவர்களுடைய நேரத்தில் பெரும் பகுதியைத் தொழிலாளர்களுடன் நேரடியாகச் செயல்படுவதில் செலவழிக்கின்றனர். நிறுவனங்களில் கீழ்மட்டத்திலுள்ள மேலாளர்கள் அவர்களுடைய நேரத்தில் 51 விழுக்காட்டுப் பகுதியினை மேற்பார்வையிடுவதில் செலவழிக்கின்றனர். உயர்மட்ட மேலாளர்களும் நிருவாகிகளும் அவ்வாறு செலவழிப்பது 22 விழுக்காட்டுப்பகுதியாகும்.

ஒவ்வொரு மேலாளரும் மேலாண்மை மாணவரும் தொழிலாளர்களை மேலாண்மை செய்வதற்குத் தங்களுடைய திறமையை அவசியம் வளர்த்துக் கொள்ளவும், நிலைநிறுத்திக் கொள்ளவும் வேண்டும். அவர் சரியான பணியாளர்களைத் தேடிப்பெற்றுக் கைவிடாது வைத்திருத்தல் வேண்டும். புதிய பொறுப்புகளைச் சமாளிப்பதற்கு அவர்களைத் தயார்ப்படுத்த வேண்டும். அவர்களுடைய நலன்களையும் மேற்கொள்ளப்பட்ட பொறுப்புகளையும் உற்சாகத்தையும் பராமரித்தல் வேண்டும். இவைதாம் அவருடைய பொறுப்புகள்.

2. பணியாளர் மேலாண்மையின் இலக்கணம்

'பணியாளர் மேலாண்மை' என்னும் பாடத்தினை ஆழ்ந்து ஆராய்வதற்கு முன்பு, அச் சொற்றொடரின் இலக்கணத்தைத் தருவது பொருத்தமானதாகவும் பயனுடையதாகவும் இருக்கும் கீழ்க்காணும் இலக்கணத்தில், பாடத்தினைப்பற்றிய முழுத்திட்ட வரையறையையும் காணலாம். முதலில், மேலாண்மைப் பணிகளையும் (managerial functions) செயல்முறைப் பணிகளையும் (operative functions) ஆராய்வோம். மற்ற அலுவலகப் பணியாளர்களுள் யார் ஆணையுரிமை பெற்றுத் தலைமை தாங்கித் தொழிற் கடமைகளைச் செய்கிறாரோ அவரைத்தான் 'மேலாளர்' (manager) என்பர். உதாரணமாக, தொழில் நிறுவனத்தின் தலைவர் (president), துறைத் தலைவர், முதலாள் (foremen) ஆகியோர் மேலாளர் ஆவர். ஆனால் பணியாளர் என்பவருக்கு மற்றவர்களை ஆணையுரிமை செய்யும் உரிமை கிடையாது. நிருவாக மேற்பார்வையின் கீழ்க் குறிப்பிட்டுக் கொடுக்கப்பட்ட ஒரு கடமையை நிறைவேற்றுவதுதான் அவருடைய அலுவல். எனவே, பணியாளர் மேலாளரும் (personnel manager) மேலாளர்தாம். அவர் நிருவாகத்தின் அடிப்படைப் பணிகளைச் செய்யவேண்டும். 'பணியாளர் மேலாண்மையின் முழு இலக்கணம் அல்லது புரிந்து கொள்ளும் திறனுள்ள இலக்கணம் பணியாளர் பணிகளையும் உள்ளடக்கியதாக இருத்தல் வேண்டும். எனவே, பணியாளர் மேலாண்மையின் இலக்கணத்தில் கீழ்க்காணும் மேலாண்மைப் பணிகளையும் செயல்முறைப் பணிகளையும் காணலாம்.

1. **மேலாண்மைப் பணிகள்**

அ. திட்டமிடுதல் (planning)
ஆ. ஒழுங்கமைத்தல் (organising)
இ. இயக்குவித்தல் (directing)
ஈ. கட்டுப்பாடு செய்தல் (controlling)

2. செயல்முறைப் பணிகள்

அ.	சேகரித்தல்	(procurement)
ஆ.	வளர்ச்சி பெறச் செய்தல்	(development)
இ.	ஊதியம் தரல்	(compensation)
ஈ.	ஒருங்கிணைத்தல்	(integration)
உ.	பராமரித்தல்	(maintenance)

எட்வின் பி. பிலிப்போ என்பவர் 'பணியாளர் மேலாண்மையின் விதிகள்' என்னும் நூலில் 'பணியாளர் மேலாண்மை' என்பதற்குக் கீழ்க்காணுமாறு இலக்கணம் கொடுக்கின்றார். "தொழில் நிறுவனங்களின் நோக்கங்களை அடையும் வகையில் அலுவலகப் பணியாளர்களைச் சேகரித்தல், வளர்ச்சி பெறச் செய்தல், ஊதியம் தரல், ஒருங்கிணைத்தல், பராமரித்தல் ஆகியவற்றைத் திட்டமிட்டுத் திட்ட ஆக்கஞ்செய்து, இயக்கிக் கட்டுப்பாடு செய்வதே 'பணியாளர் மேலாண்மை'".

மேற்கண்ட இலக்கணத்தில் உள்ளடங்கிய பகுதிகளுக்குச் சுருக்கமான விளக்கம் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

திட்டமிடுதல் (Planning) : தங்களுடைய நேரத்தில் கணிசமான ஒரு பகுதியைத் திட்டமிடுதலுக்கு ஒதுக்கி வைக்கவேண்டும் என்று திறமை வாய்ந்த மேலாளர்கள் கருதுகிறார்கள். பணியாளர், மேலாளருக்குப் பணியாளர்பற்றிய செயல் திட்டங்களை முன்கூட்டியே தீர்மானித்தல்தான் திட்டமிடுதல் எனப்படும். திட்டமிடுதல் என்பது எழும் இடர்ப்பாடுகளையும் சிக்கல்களையும் எந்த அளவுக்குத் தவிர்க்க முடியுமோ அந்த அளவுக்குத் தடுக்க எடுத்துக் கொள்ளும் முயற்சியாகும். இது ஒரு கடினமான பணியாகும். ஏனெனில், இதில் தீர எண்ணி, கூர்ந்து ஆராய்ந்து சரியான முடிவுகளை அடைவதற்கான திறமை உள்ளடங்கயுள்ளது.

திட்ட ஆக்கஞ்செய்தல் அல்லது ஒழுங்கு அமைத்தல் (Organising): குறிப்பிட்ட திட்டத்தினைத் தீர்மானித்த பின்பு, அதனைச் செயற்படுத்துவதற்கு ஒரு நிறுவனத்தை (அமைப்பை) நிறுவ வேண்டும். நிறுவனம் என்பது நோக்கங்களை அடைவதற்கான வழிவகையாகும். நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடையும் முயற்சியில் பங்கு கொண்டு உதவும் பணியாளர் பணிகளைத் தீர்மானம் செய்த பின்பு, பணியாளர் மேலாளர், பணிகள், பணியாளர் (personnel) மற்றும் ஆக்கக் கூறுகளின் (factors)

உறவுகளைத் தொழில் துறைக்குரிய பொறியமைப்புத் திட்டமாக்கி, தன் நிறுவனத்தை அமைக்கவேண்டும். தன்னுடைய தனித் தன்மை வாய்ந்த பிரிவுக்கும் நிறுவனத்தின் ஏனைய பிரிவுகளுக்கும் உள்ள கடினமான உறவுகளை அவர் நன்கு உணர்ந்து கொள்ளல் அவசியம். அவருடைய பங்கு இந்தப் பணியில் அதிகரிப்பதால், நிறுவனத்தின் பொது அமைப்பிற்கு அவருடைய ஆலோசனை நன்கு செயற்படுத்தும் முகத்தான் வேண்டிய பல மேல்மட்டச் செயலாட்சிக் குழுக்கள் அமைக்கப்படுகின்றன.

இயக்குதல் (Directing): ஒரு திட்டம் செயல்படுத்தப்பட வேண்டுமாயின் நாம் ஒரு திட்டத்தையும் அத் திட்டத்தை நிறை வேற்றுவதற்கான அமைப்பையும் வைத்திருக்க வேண்டும். அத் திட்டத்தைச் செயல்முறைப்படுத்துவதுதான் அடுத்தகாரண காரியத் தொடர்புடைய பணியாகத் தோன்றும். ஆனால், புதி தாகத் தொடக்கஞ் செய்யும் பணி மிகவும் அவசியமாகிறது என்பது கண்டுபிடிக்கப்பட்டுள்ளது. மேற்கண்ட இலக்கணத்தில் இந்தப் பணிக்கு 'வழிகாட்டுதல்' (directing) என்று பெயரிடப்பட் டுள்ளது. இதனைக் 'கட்டளை' (command), 'உந்துதல்' (actuation) மற்றும் 'ஊக்குவித்தல்' (motivation) என்றும் அழைக் கலாம். எந்த நிலையிலும், பணியாளர்களைத் தங்களுடைய பணியில் விருப்பத்துடனும், திறமையுடனும் நாட்டம் செலுத்தச் செய்வதில் பல முக்கியம் வாய்ந்த இடர்ப்பாடுகள் உள் ளடக்கி இருக்கின்றன.

கட்டுப்பாடு செய்தல் (Controlling): இறுதியாக, பணி யாளர் பணிகள் செயற்படுத்தப்படுகின்றன. ஆனால், இந்த நிலையில் நிருவாகத்தின் கடமை என்ன? கட்டுப்பாடு செய்தல் தான் அதனுடைய பணி. அதாவது திட்டங்களோடு செயற்படு முறையினை ஒப்பிட்டுக் கருத்தறிவிப்பு செய்தல், திட்ட அளவுக் குட்பட்ட விலகல்களைச் சரிசெய்தல், அல்லது சில நேரங்களில் திட்டங்களைச் சரிசெய்தல் (realignment) மற்றும் மாறத்தகாத விலகல்களைத் தக்கவாறு அமைத்துக்கொள்ளுதல் ஆகும். கட்டுப்பாடு (control) என்பது பணியாளர் திட்டத்தோடு நடவடிக் கைகளைப் பொருந்துமாறு ஈடுபடுத்தும் நிருவாகப் பணியாகும். பணியாளர் திட்டம் நிறுவனத்தின் அடிப்படைக் குறிக்கோள்கள் அல்லது நோக்கங்களின் அடிப்படையில் முறைப்படுத்தப்பட்ட தாகும்.

மேற் கூறப்பட்ட நான்கு பணிகளும் எல்லா மேலாளர் களுக்கும் அடிப்படையான பொதுப்பணிகள். எல்லா மேலாளர்

களுக்கும் தங்களின் கீழ்ப்பணியாளர்களைச் செயலாட்சி செய்வது தவிர்க்க முடியாத பணியாக இருந்தாலும், பணியாளர் மேலாளர் தம்முடைய தனிச் சிறப்புத் தொழிலில் பணியாளர்களைச் செயலாட்சி செய்வதற்கு விதிவிலக்கான சிறப்புத்தன்மையைப் (exceptional expertise) பெற்றிருத்தல் அவசியம். நிருவாகம் செய்வதன் திறமை பல பணியாளர் நிலைகளுக்கு (operative areas) மாற்றப்படலாம். ஆனால் தாம் என்ன நிருவாகம் செய்கிறோம் என்பதைச் செயலுரமிக்க (effective) மேலாளர் அவசியம் அறிந்திருத்தல் வேண்டும் என்பதை ஒருவரும் மறுக்க முடியாது.

சேகரித்தல் (Procurement) : நிறுவனத்தின் (organisation) குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவையான சரியான எண்ணிக்கையும் தன்மையும் பெற்ற பணியாளர்களைப் பெறுதல், அலுவலகப் பணியாள மேலாண்மையின் முதற்பணியாளர் பணியாகும். மனித சக்தியின் (man power) தேவைகளைத் தீர்மானித்தல், அவர்களைச் சேர்த்தல் (recruitment), தேர்ந்தெடுத்தல் (selection), பணியில் அமரச்செய்தல் (placement) ஆகிய செயல்களை இப்பணி குறிப்பிடுகின்றது. மனித சக்தியின் தேவைகளைத் தீர்மானித்தல் என்பது பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையையும் தனியியல்பையும் கணக்கிட்டு அறிவதாகும். தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் பணியில் அமரச்செய்தல் என்பன விண்ணப்பங்கள் பெற்று உளநூல்பற்றிய தேர்வுகள், நேர்முகத் தேர்வுகள் மற்றும் புகுமுகம் செய்தல் அல்லது தொகுப்பாய்வு செய்தல் (induction) மூலம் பணியாளர்களை வகைப்படுத்தித் தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் வாடகைக்கு அமர்த்தல் போன்ற எண்ணற்ற செயல்களைச் சாரும்.

வளர்ச்சி பெறச் செய்தல் (Development) : பணியாளர்களைப் பெற்ற பின்பு (அடைந்த பின்பு), அவர்களை ஓர் அளவிற்கு வளர்ச்சி பெறச் செய்தல் வேண்டும். சரியான பணியின் செயல் நிறைவேற்றத்திற்குத் தேவையான பயிற்சியின் மூலம் தேர்ச்சித் திறனை அதிகரிப்பதுதான் வளர்ச்சி பெறச் செய்தல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. இது மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த செயல் ஆகும். இயந்திரம் மூலம் செயல் முழுதியாக்குதல் (automation) மற்றும் பணிகளை மாற்றி அமைத்தல் ஆகிய கோரிக்கைகளை முன்னிட்டு இப் பணி என்றும் வளரக் கூடியதாக உள்ளது. குறிப்பாக, (கடந்த) இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்பு, மேலாண்மையின் வளர்ச்சி (managerial development) அதிக ஈடுபாடுள்ள தலைப்பாகத் திகழ்கிறது.

ஊதியம் தரல் (Compensation): நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடையும் முயற்சியில் பணியாளர்களின் பங்களிப்பிற்காக அவர்களுக்குத் தரப்படும் போதிய, நேர்மையான (equitable) வெகுமதி (remuneration) ஊதியம் தரல் (compensation) என்று குறிப்பிடப்படுகிறது. சமீப காலத்தில் சில ஒழுங்குணர்வு மதிப்பீடு (morale surveys) களின்படி தொழிலாளர்களுக்குக் கிடைக்கும் பண வருவாயின் முக்கியத்துவம் குறைந்து இருந்தாலும் ஊதியம் தரல் பணியாளர் மேலாண்மையின் பணிகளில் ஒரு முக்கியமான பணியாகும். கூலியின் (wage) முக்கியத்துவத்தில் உள்ள அக்கறை அல்லது கவனம் குறைந்து வருவதைத் தொழிலாளர்கள் சுட்டிக்காட்டினால் ஏற்கனவே போதிய ஊதியத்திட்டம் உள்ளதாயிருக்கிறது என்று ஐயுறத் தோன்றும். இந்தத் தலைப்பை நாம் அணுகும் பொழுது பொருளாதார இழப்பீட்டைத்தான் நாம் ஆழ்ந்து ஆராய்தல் வேண்டும்.

ஒருங்கிணைத்தல் (Integration): தொழிலாளர்களைப் பெற்று, வளர்ச்சிசெய்து மற்றும் நியாயமாக இழப்பீடு செய்த பின்பும், நிருவாகத்திற்கு எஞ்சியிருக்கும் மிகக் கடினமான செயல்களுள் ஒன்று 'ஒருங்கிணைத்தல்' ஆகும். இது தனிநபர் நலன்களுக்கும் நிறுவனத்தின் நலன்களுக்கும் உள்ள நியாயமான முரண்பாடுகளை நீக்கம்செய்து முடிக்கும் முயற்சியினைச் சார்புடையதாகும். இதன் பயனுக்கு, நிறுவனங்களின் செயல்திற நுட்பங்கள் மற்றும் விதிகளையும் பணியாளர்களின் உணர்வுகள் மற்றும் நடவடிக்கைகளையும் ஒருங்கு சேர்ப்பதற்குச் செயல் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். இதைச் சார்ந்த சிக்கலான செய்தி இணைப்பு (communication), முறைப்படி அமையாத அமைப்புகள் (informal organisation) மற்றும் தொழிற்சங்கங்களைப்பற்றிப் பின்னர் விரிவாக ஆராய்வோம்.

பராமரித்தல் (Maintenance): பராமரித்தல்தான் காரண காரியத் தொடர்புடைய கடைசிப் பணியாளர் பணியாகும். முன்னரே உருவாக்கப்பட்ட நிலைமைகளை அபிவிருத்தி செய்தலையும் காத்துப் பேணுதலையும் இது குறிக்கும். இது முன்னர் கூறப்பெற்ற பணிகளை இயல்பாகத் தொடர்வதைச் சூழ்ந்து கொள்ளும். ஆனால், இத் தறுவாயில், நமது தொழிலாளர்களின் ஆரோக்கிய மன சூழ்நிலையைப் பராமரிப்பதில் மற்றும் நிறுவனத்தின்மேல் தொழிலாளர்களின் சாதகமான மனப்பான்மையையும் பராமரிப்பதில் எழும் சிக்கல்களை நாம் வற்புறுத்திக் கூறல் அவசியமாகும். பொது மேலாண்மையிலுள்ள (general management) எல்லா நிலைகளையும் போல, இம் முழுத் திட்டத்தைத் தலைமையாக ஏற்ற

மடையச் செய்வதற்கு 'ஆராய்ச்சி'யை அவசியமாகத் தொடர்ந்து மேற்கொள்ளல் வேண்டும்.

மேலே திட்டவரை செய்யப்பட்ட நிருவாகம் மற்றும் செயல்முறை நடவடிக்கைகளின் நோக்கம் நிறுவனத்தினுடைய அடிப்படைக் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதற்கு உதவியாக இருத்தலே ஆகும். எல்லா மேலாண்மையையும்போல், பணியாளர் மேலாண்மையின் துவக்கநிலை அந்தக் குறிக்கோள்களைக் குறிப்பிடுதலும் மற்றும் பணியாளர் பணியின் துணைக் குறிக்கோள்களைத் தீர்மானித்தலுமாகும். பணியாளர் பணியில் செலவிடப்படும் எல்லா நிதியும் நிறுவனத்தின் அடிப்படை நோக்கங்களை நிறைவேற்றும் முயற்சியில் பங்கு கொண்டு உதவினால்தான் நியாயமாகக் கருதப்படும். வணிக நிறுவனங்களின் குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை உடனே அடையும் முயற்சியில் பங்கு கொண்டு உதவ முடியுமோ, முடியாதோ, ஆனால் தனியார் வணிக நிறுவனங்களின் சமுதாயப் பொறுப்புகளை (social responsibilities of business enterprises) நிறைவேற்றியாக வேண்டும்.

திரு பி. கோசு (P. Ghosh) அவர்கள் எழுதிய 'இந்தியாவில் பணியாளர் நிருவாகம்' (Personnel Administration in India) என்னும் நூலில் ஜூசிஸ் (Jucuis) என்பவர் 'பணியாளர் மேலாண்மை' என்னும் சொற்றொடருக்கு மற்றுமோர் இலக்கணத்தைப் பின்வருமாறு தருகிறார்:

'தொழிலாளர் சக்தியினைச் சேகரித்து, மேம்படுத்தி, பராமரித்துப் பயன்படுத்தி,

அ. கம்பெனியின் குறிக்கோள்களைச் சிக்கனமாகவும் திறமையாகவும் நிறைவேற்ற,

ஆ. எல்லா நிலைகளிலும், உள்ள பணியாளர்களின் தேவைகளைக் கூடிய அளவு நிவர்த்திசெய்ய,

இ. சமுதாயத்தின் குறிக்கோள்களைச் சரியாக ஆராய்ந்து பூர்த்தி செய்ய,

பணிகளைத் திட்டமிட்டுத், திட்ட ஆக்கஞ்செய்து, இயக்குவித்து மற்றும் கட்டுப்பாடு செய்யும் மேலாண்மைப் பிரிவிற்குப் 'பணியாளர் மேலாண்மை' என்பது பெயர்.

இந்த இலக்கணத்தில், ஜூசிஸ் சாதாரணத் தொழிலாளர்களுக்குத்தான் அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்திருக்கிறார். ஆனால் அலுவலகப் பணியாளர் மேலாண்மை என்பது எல்லா நிலைகளிலும்

உள்ள மேற்பார்வை, நிருவாக வல்லுநர் மற்றும் தொழில் நுட்பப் பணியாளர்களின் அலுவல்களையும் உள்ளடக்கியதாக இருத்தல் வேண்டும்.

தொழிற்றுறையிலுள்ள மனிதக் காரணக்கூறுகளை (human factors) சரியாக மேலாண்மை செய்வது, பணியில் இருக்கும் தனிப்பட்ட மனிதர்களிடையே உள்ள (among the individuals at work) உறவுகளைக் கவனமாகக் கையாளுவதை உட்கொண்டிருக்கிறது. எம். பி. போர்மேன் என்பவரின் கருத்துப்படி, பணியாளர் மேலாண்மை 'தொழில் நிறுவனத்தில் ஈடுபாடு கொண்டுள்ள எல்லோரும் அத் தொழில் நிறுவனம் ஆற்றலுடன் செயல்படுவதற்குத் தங்களால் முடிந்த அளவு தனிப்பட்ட பங்களிப்பைத் தரும் வகையில் அமையுமாறு உறவுகளைப் பராமரித்தலை' அடக்கிக் கொண்டிருக்கிறது. தொழில் அமைப்புகளில் மனித உறவுகளை முதல் நிலையில் தொடர்பு கொண்டுள்ள மேலாண்மைப் பணிதான் மேலாண்மையின் பணியாளர் பணியாகும் (personnel function of management). இது தொழிலாளர்களுக்கு மனஞ்சார்ந்த, பொருள் திறம் (material) வாய்ந்த நல்வாழ்வை அளித்து அதன் மூலம் அவர்களின் ஆற்றலுடன் செயல்படுவதை உறுதிப்படுத்த எடுத்துக் கொள்ளப்பட்ட முயற்சியாகும். நவீன வழக்கிலுள்ள பணியாளர் மேலாண்மையின் தோற்றம், முதல் உலகப் போரைச் சாரும். அப்பொழுது எண்ணற்றோரை ஒன்றுபடுத்தி நடத்திச் செல்ல வேண்டியது மட்டுமல்லாது, தேச நலனிற்காகத் தங்களுடைய உயிரைப் பணயம் வைப்பதற்கும் தயங்கக் கூடாது என்ற அளவிற்கு அவர்களுக்கு எழுச்சியூட்ட வேண்டியதாகவும் இருந்தது.

'பணியாளர் மேலாண்மை' என்ற சொற்றொடருக்குப் பின் வரும் இலக்கணத்தையும் கூறலாம். 'பணியாளர் மேலாண்மை என்பது மேலாண்மையினுடைய செயற்பாங்கில் ஒரு பகுதியாகும். அது நிறுவனத்தினுடைய மனித மூலக்கூறுகளை முக்கியமாகத் தொடர்பு கொண்டுள்ளது.' இந்த இலக்கணம் மனித உறவினைப் பராமரிப்பதிலுள்ள முக்கியத்துவத்தைத் தெளிவாக வற்புறுத்துகிறது. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒரு சேர வைத்துள்ள, தொடர் வரிசையாக உள்ள தொகுதியுள் ஒன்று என்ற உண்மையின் அடிப்படையில் இந்த இலக்கணம் அமைந்துள்ளது. ஏனெனில், உட்கொண்டிருக்கிற மனிதர்களுடைய செயல் நடவடிக்கைகள் மூன்று விளைவுகளைக் கொண்டுள்ளன. அவையாவன :

அ. பணியாளர் குழுவிலுள்ள அங்கத்தினர்களின் முயற்சிகளை மிகுதியாக்குதல்.

ஆ. செயலாட்சி செய்பவர் (executive) அல்லது தொழில் துறை உரிமையாளருடைய மனநிறைவினை மிகுதியாக்குதல்.

இ. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதை நோக்கி, மற்றும் முன்னேற்றம் செய்தல்.

இருபதாம் நூற்றுண்டில், தொழிலுக்கு நேர்முகத் தேர்வு செய்தல், சோதனை செய்தல் மற்றும் ஆக்க நலத்திட்டங்கள் போன்ற குறுகிய கண்ணோட்டத்திலிருந்து பணியாளர் மேலாளரின் பணி, நிறுவனத்தின் ஆற்றலுடைய செயல் நிறைவேற்றுவதற்கு மனித ஆக்கக் கூற்றின் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்து, பரந்த கண்ணோட்டத்தோடு பொது மேலாண்மையை நோக்கிச் செல்கிறது. 'பணியாளர் நிருவாகம் என்பது அடுக்குமுறை மேலாண்மையின் பொறுப்பாகும். ஆனால், இஃது ஓர் அலுவலர் பணியாகும்.' அவர்களுடைய பிரிவுகளில் ஒப்படைக்கப்பட்ட நோக்கங்கள் அல்லது குறிக்கோள்களை அடைவதில் வெற்றி அல்லது தோல்வியின் பொறுப்பினை யார் ஏற்றுக்கொண்டிருக்கின்றனரோ அவர்களுக்கு 'அடுக்கு முறை' (line) அல்லது 'மேலாட்சி செய்கின்ற' (operating) மேலாளர்கள் என்பது பெயர். அடுக்குமுறை மேலாளர்கள் அவர்களுடைய மேலதிகாரிகளிடமிருந்து உத்திரவுகளையும் செயல் துறைக் கட்டளைகளையும் பெற்றுக் கொள்கின்றனர். அவர்களுடைய சொந்தக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குச் செயல் துறைக் கட்டளைகளைக் கொடுத்தலும், அவர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற்று அவற்றைச் செயல்படுத்தும் பொறுப்பும் அவர்களுடையதாகும். இயக்குநர் அவர்களிடமிருந்து செயலாட்சித் தலைவருக்கு ஆணையுரிமையின் உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யப்படுகின்றது. பின்னர், அவர் அவருடைய சில ஆணையுரிமைகளை மேலாட்சி செய்கின்ற துணைத் தலைவருக்கு அல்லது பொது மேலாளருக்கு உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்கிறார். ஆயினும், அவர்களுடைய இயந்திரத் தொகுதித் துறையில் பணியாளர்களைப் பெற்ற பயன்களுக்கு அடுக்குமுறை மேலாளர்கள்தாம் முழுப் பொறுப்பாவார்கள். அம் மேலாளர்களே, கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணிகளுக்கான பொறுப்புகளையும் ஏற்க வேண்டியுள்ளது. ஒரு மேலாளர் தனது ஆணையுரிமையினை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யலாம். ஆனால், ஒரு கீழ்ப் பணியாளர் எடுத்த செயல் நடவடிக்கையின் பொறுப்பு அம் மேலாளரைத்தான் சாரும்.

மற்றொரு சார்பில் அலுவலர் நிபுணர்கள் (staff specialists) எனப்படுபவர்கள் அடுக்குமுறை மேலாளர்களுக்கு அவர்களுடைய கடமைகளைச் செயல் நிறைவேற்றம் செய்வதில் தனித்தன்மையுடைய சேவைகள், அறிவுரைகள் மற்றும் கருத்துரைகளை வழங்குபவர்கள் ஆவர். மேலும் அவர்கள், தனிநபர்களின் தேவைகளையும் கூடுதலான நிறுவன நோக்கங்களையும் ஈடேற்ற உதவும் பணியாளர் கொள்கை முறைகளை ஒரே மாதிரியாக நிருவாகம் செய்வதற்குப் பலவிதமான கட்டுபாடுகளுடன் மேலாண்மைக்கு உதவி புரிகின்றனர்.

'மிகுதியான தனிநபர் வளர்ச்சி, பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையேயும், பணியாளர்களுக்குமிடையேயும் விரும்பத்தக்க தொழில் உறவுகள் மற்றும் மாறுபட்ட தன்மையுடைய இயற்பொருள் சார்ந்த வளங்களை மனித வளங்களுடன் திறமையாக இணைத்தல் ஆகியவற்றை அடைதல்'தான் பணியாளர் மேலாண்மையின் குறிக்கோள் ஆகும்.

பணியாளர்துறையின் நோக்கங்கள்

ஒவ்வொரு நிறுவனத்தினுடைய முக்கியமான நோக்கம் தொடர்ந்து செயல்படுதலே ஆகும். அது 'வளர்ச்சி' நோக்கத்தையுங்கூட ஏற்றுக் கொண்டதைக் குறிக்கும். ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில், ஒரு நிறுவனம் இறப்பு, ஓய்வளித்தல், வேலைநீக்கம் மற்றும் பல காரணங்களால் அதனுடைய பல பணியாளர்களை இழக்க நேரிடுகிறது. இவை மாற்றம் செய்யப்பெறவேண்டும். மேலும், ஒரு நிறுவனம் வளர்ச்சியடையும்பொழுது, அதற்குக் கூடுதலான பணியாளர்கள் தேவைப்படுவர். ஆகையால், பணியாளர் மேலாண்மையினுடைய நோக்கங்கள் பின்வருமாறு சுருக்கமாகக் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன :

அ) நிறுவனத்தினுடைய குறிப்பிட்டப் பணிகளை ஆற்றலுடன் செயல் நிறைவேற்றம் செய்வதற்குத் தகுதியுள்ள மனிதர்களைக் கவர்ந்து அடைதல்.

ஆ) மனித வளங்களை ஆற்றலுடன் பயன்படுத்தல்.

இ) மற்றும் நிறுவனத்திலுள்ள மனிதர்களின் தனிநபர் திறமை வளர்ச்சியினை மிகுதியாக்குதல்.

தகுதியான மனிதர்களைப் பெறுவதற்கும் தேவை ஏற்படும் சமயம் அவர்கள் கிடைப்பதற்கு உறுதியளிப்பதற்கும் நிறுவனத்திற்குள் எதிர்காலப் பணி வாயில்களை எதிர்பார்த்தல் அவசியு

மாகிறது. தொடக்கத்தில் பணியாளர்களைப் புதிதாகச் சேர்த்துக்கொள்ளும்பொழுதே, எதிர்காலத்தில் உயர்ந்த பணி நிலைகளை அவர்களால் நிரப்பப்படுவதற்கு அவர்களிடம் தேவையான திறமை உளதா என்பது அறியப்படவேண்டும். தேவை ஏற்படும்பொழுது, மற்றத் துறைகளுக்குத் திறமையான பணியாளர்களை அளிக்கக்கூடிய நிலையில், பணியாளர் துறை இருக்கவேண்டும். தேவையான தகுதிகளைக் கொண்டுள்ள அல்லது நிறுவனத்தினுடைய நோக்கங்களுக்குத் தக்கவாறு எதிர்காலத்தில் வளர்த்துக் கொள்ளக்கூடிய உள்ளாற்றல்களைக் கொண்ட மனிதர்களைத் தேர்ந்தெடுத்துச் சேர்ப்பதற்கு இத் துறை உதவிபுரிய வேண்டும். மேலும், ஒவ்வொருவரும் அவருடைய பொறுப்பின் எல்லையினை அவசியம் அறிந்திருத்தல் வேண்டும். அவருடைய பணிகளைத் திறமையாக நிறைவேற்று வதற்குத் தேவையான அறிவாற்றலையும் தேர்ச்சித் திறனையும் அவர் பெற்றிருக்க வேண்டும். தொழில் நிறுவனத்தினுடைய செயலுரத்தினைத் தொடர்ச்சியாக உறுதிப்படுத்துவது அவசிய மாகிறது. இந்த நோக்கத்திற்காக, நிறுவனத்தினுள்ளேயே தகுதியுள்ள மனிதர்களின் திட்டமிட்ட வளர்ச்சிக்குப் பணியாளர் மேலாண்மை வழிவகை செய்ய வேண்டும். மேலும், தொழிலாளர் களுடைய உழைப்பிற்கு அவர்களுக்கு நியாயமான ஊதியம் வழங்கப்பட வேண்டும். விபத்துகள், உடல் நலமின்மை போன்ற காரணங்களால் ஏற்படும் பாதுகாப்பின்மைக் கெதிராக அவர் களுக்கு நியாயமான பாதுகாப்பு அளிக்கப்படவேண்டும். இவை பணியாளர் மேலாண்மைத் துறையினுடைய சில நோக்கங் களாகும்.

எங்கெல்லாம் பணியாளர் துறை உளதோ, அங்கெல்லாம் உள்ள அத் துறையினுடைய நோக்கங்கள் சுருக்கமாகக் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

1. எதிர்காலப் பணி வாயில்களை எதிர்பார்த்து வழிவகை செய்தல்.

2. காலியான பணிகளை நிரப்புவதற்குத் தகுதியுள்ள விண்ணப்பதாரர்களைக் கவர்ந்து தேர்ந்தெடுத்தல்,

3. கம்பெனியின் நோக்கங்களை ஆற்றலுடன் அடைவதற்கு நிறுவனத்தின் அமைப்பையும் தேவையான மனித சக்தியையும் நிருணயித்தல்.

4. விண்ணப்பதாரர்களின் தகுதிகளைத் தீர்மானிப்பதற்காக அவர்களுடைய தகுதிகளைப் பகுத்தாய்தல்.

5. ஒவ்வொரு தொழிலாளிக்கும் பொருத்தமான பணி நிலையினை அதிகாரப் பூர்வமாக ஒதுக்கி அதனைச் சார்ந்த பொறுப்புகளைத் தெளிவாக விளக்குதல்.

6. புதிதாகச் சேர்க்கப்பட்டவர்களுக்கு அவர்களுடைய கடமைகளை ஆற்றலுடன் நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவையான பயிற்சியும் தகவல்களும் அளிக்கப்பட்டு உள்ளனவாவென்று உறுதி செய்து கொள்ளுதல்.

7. தொழிலாளர்களின் செயல் திறமைகளை அதிகமாகப் பயன்படுத்துவதற்கு வாய்ப்பளித்தல்.

8. ஒவ்வொரு தொழிலாளருடைய வளர்ச்சிக்கும் வழிவகை செய்தல்.

9. இப்போதுள்ள பணியாளர்களின் வளர்ச்சிக்குத் தேவையான செயல் திட்டங்களை உருவாக்கி ஒழுங்கு படுத்துதல்.

10. கம்பெனியின் மற்றப் பதவிகளையும், வெளியே என்ன நிகழ்கின்றது என்பதனையும் ஒப்பிட்டு நோக்கிய பின்னர், பணி நிலைகளினுடைய நியாயமானதும், நேர்மையானதுமான செயல் மதிப்புகளை உறுதி யாக்குதல்.

11. பணிக்கப்பால் பணியாளர்களுடைய மகிழ்விற்கான வசதிகளை அளித்தலும் கம்பெனியினை அதிகக் கவர்ச்சி

யாகவும் மன நிறைவைக் கொடுக்கின்ற பணியகமாகவும் செய்தல்.

12. நிறுவனம் முழுவதும் தேவையான செய்திகளைப் பரிமாற்றம் செய்வதற்கு வழிவகை செய்தல்,

13. கம்பெனி மற்றும் அதனுடைய தொழிலாளர்களின் மிகச் சிறந்த நலன்களுக்காகப் பணித்துறைச் சார்பாக அங்கீகரிக்கப்பட்டதும் சட்டப்படி அமைக்கப்பட்டதுமான தொழிற்சங்கங்களுடன் தொடர்பினை உருவாக்குதல்.

14. திறமையான பணி ஒழுங்குமுறைகளையும் பொருத்தமான பணி உறவுகளையும் வளர்த்தல்.

15. ஒவ்வொரு பணியாளரிடமும் ஒப்படைப்புச் செய்யப் பட்ட கடமைகளுக்கும் பொறுப்புகளுக்கும் தொடர்பாக அவருடைய செயல் நிறைவேற்றத்தின் தன்மையினை மதிப்பிடுதல்.

16. தொழிலாளர்களின் தனிமுறைச் சிக்கல்களைத் தீர்ப்ப தற்கு உதவுதல்.

17. பணிகளில் உண்டாகும் விபத்துகளைத் தடுப்பதற் கான செயல் முறைகளையும் வசதிகளையும் உரு வாக்குதல்.

18. பணிகளால் தொழிலாளர்களுக்கு ஏற்படுகின்ற நோய்கள் பிணிகள் மற்றும் இதர இன்னல்களைத் தவிர்த்தல்.

19. திருட்டு, தீ போன்றவற்றிலிருந்து கம்பெனி யையும் அதனுடைய சொத்துகளையும் பாதுகாப்

பதற்கான முன்னெச்சரிக்கை நடவடிக்கைகளை அளித்தல்.

20. மற்றும் செம்மைப்படுத்தப்பட்ட தொழிலாளர் மனப் பான்மைகளையும் பணியினுடைய சூழ்நிலைகளையும் வளர்த்தல்.

பணியாளர் மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம் (Importance of personnel management)

பணியாளர் மேலாண்மையின் குறிக்கோள்களை மிக விரைவாகப் (cursory) பகுத்தாய்தல் (analysis) செய்து பார்க்கின் பெரிய அளவில் அது தொழில் நிருவாகத்தில் ஒரு முக்கியமான பணியாகும் என்பது புலனுகும்.

மூலப் பொருட்கள் அவையாகவே உற்பத்தியில் நுழைவதில்லை. இயந்திரப் பொறிகள் அவையாக இயங்கு வதில்லை. ஆனுல், அவை இயக்குவிக்கப்படுகின்றன. பொருட்கள் தொழிற்சாலையை விட்டு வெளியேறிய பிறகும் கூட, அவற்றை விற்பனைச் செய்யப்பட வேண்டும். உற்பத்தி மேலாளர் அல்லது விற்பனை மேலாளர் மூலப்பொருட் களைத் தாங்களாகவே இயந்திரச் சாதனங்களில் இட்டு நிரப்புவதில்லை அல்லது உண்மையில் விற்பனை செய்வதும் கிடையாது. இன்னும் மிக நுட்பமாகக் கூறுவதானுல் அவர்கள் ஒவ்வொருவரும் பணியினைச் செயற்படுத்துமாறு தொழிலாளர் களின் சக்தியினை (அணியினை) இயக்குவிக்கின்றனர். தொழில் அமைப்பின் தலைவர், வழக்கமாக அவருடைய மிகவும் கடினமான பணி நிறுவனம் முழுவதற்கும் தேவையான தகுதியுள்ள கூட்டாளிகளைப் பெறுதலும் அவர்களை அவர் களிடம் ஒப்படைத்த வேலைகளை ஆர்வத்துடன் செய்யுமாறு வைத்திருத்தலையும் கருதுவார்கள்.

மேலும், எல்லா நபர்களும் சமமான தகுதி படைத்தவர்கள் அல்லர். அவர்களிடம் ஒரே வகையான மனம் சார்ந்த, உடல் சார்ந்த ஒப்பனைகளும் கிடையா. எல்லாப் பணிகளிலும் கடினமான பணி அவர்களுடைய வேறுபாடுகளையும் அவர்களைப் பொது நோக்கத்திற்காகப் பணிபுரியுமாறு செய்தலையும் ஒருமுகப் படுத்துவதாகும். காலம் மற்றும் நாகரிகத்தின் வளர்ச்சியின் பயனாகப் பொருட்கள், நிகழ்ச்சிகள் மிகவும் சுருஞ்சிக்கலாக நேர்ந்தன. ஐவர் அடங்கிய குழுவிற்குத் தெரிந்திராத பல சிக்கல்களை ஐந்நூறு பேர்கள் அடங்கிய தொழிலாளர் அணி வெளிப்படுத்துகின்றது. அதனுடைய அங்கத்தினர்கள் அதிக மாகப் படித்தவர்களாகவும் உணர்வு விழிப்புடையவர்களாகவும் இருந்தால், அவர்கள் மேலும் பல வாதச் செய்திகளை எழுப்புவர். ஒழுங்கமைப்பெற்ற தொழிலாளர்கள் மிகுதியாக ஊதியம் எதிர் பார்ப்பது மட்டுமல்லாமல் மிகுதியாகக் கோரிக்கைகளையும் விடுக்கின்றனர்.

பிரிட்டிசு (British) பணியாளர்கள் துறையைச் சார்ந்த ஆர். எம். ஆல்டிச்சு (R. M. Aldvich) பணியாளர் மேலாண் மையின் நிலையைச் சரியாகப் பின்வருமாறு விளக்கிக் கூறுகிறார். 'மிக அருகாமையிலுள்ள ஒப்புமை மனித உடம்பிலுள்ளது. பணியாளர் மேலாண்மை என்பது அறிவின் இருப்பிடமன்று. செயல்துறைக் கட்டுபாட்டு அதிகாரியுமன்று. பக்க உறுப்பு மட்டுமன்று. ஓர் உறுப்பினர். மேலும் புது வலுப்பெறும் சக்தியான இரத்த ஓட்டமுமில்லை. ஆனால், இஃது ஒரு நரம்பு முறைமையா கும். இஃது ஒரு வரம்புக்குட்பட்ட கால்வாயாகும். துளிகூட மாறாத நாளமன்று. சில கூறுகளில் இதுதானே இயங்குகிற சக்தியினைப் பெற்றுள்ளது. 'பகைச் செயலில் இது பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது சக்தியின்றித் தேய்ந்து போனால் அரைகுறையான பக்க வாதத்தில் முடிவடையும். சமநிலையிலிருந்து தவறினால், நிலையில்லாமை, ஒழுங்கற்ற செயல், ஒருபோக்குடைய நரம்புச்சிக்கலால் ஏற்படும் உடல் நிலக் கோளாறுக்கு இணங்க முன்னேற்றத்தின் எல்லா மட்டங்களிலும் சமநிலையின்மையைக் காணலாம். ஆனால் இதற்கு மேலாக, உடம்பு முழுவதும் இது பரவியிருக்கிறது. அதனுடைய ஒவ்வோர் அசைவிலும் மிக நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டுள்ளது. நரம்புமுறையினை உடலுடன் இணைந்ததாகக் கருதக்கூடாது. நிறுவனத்தின் அமைப்பில் பணியாளர் மேலாண்மை புறம்பான அல்லது மேலும் பளுசுமத்தப்பட்ட காரணக்கூறாக இரியில்லா நிலையில் இருத்தல் வேண்டும். பணியாளர் பணி, தொழில் அமைப்பில் பதிக்கப்பெற்றுப் பரந்து காணப்படுகின்றது. அந்த அமைப்பின் ஆற்றல் செயல்படு

முறைமையில் சார்ந்துள்ளது. மேலும் அது மேலாண்மையின் செயற்பாங்கில் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட ஒரு பகுதியாகவும் திகழ்கிறது.[9]

அதனால் தான் நவீன காலத்தில் பணியாளர் மேலாண்மை மிகவும் தனித்தன்மை உடைய பணியாக நேர்ந்துள்ளது. எளிய கைரேகை விதி இனிமேல் நடைமுறைக்கு ஒவ்வாது. பொருளாதாரம், உளநூல், மனிதச் சமுதாயத்தின் வளர்ச்சி போன்ற சமூக அறிவியல்களில் பரந்த அறிவை பணியாளர் மேலாளர் அவசியம் பெற்றிருக்க வேண்டும். அவருடைய நாட்டின் தொழிற்சட்டங்களையும்கூட அவசியம் அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

காட், கிலாத்தியர் மற்றும் ஸ்ஃபிரிசிகல் ஆகியோர் பணியாளர் மேலாளரின் குணாதிசயங்களைக் கீழ்க்காணுமாறு விளக்கியுள்ளனர் :

1. பணியாளர்களின் கொள்கை முறைகள் தொடர்பான காரியங்களில் உயர்மட்ட அதிகாரத்திலுள்ளோருக்கு ஆலோசனை கூறுதல்.
2. செயலாட்சித் துறையைச் சார்ந்தவர்களோடு ஒத்துழைத்து ஆலோசனை கூறுதல்.
3. சம்பளம் நிருணயிப்பதில் பங்கு கொண்டு செயல்படுதல்.
4. பணியாளர் துறையைத் திறமையோடு செயலாட்சி செய்தல்.
5. தொழிலாளர் நடவடிக்கைகளில் கம்பெனிக்குச் சார்பு பெற்று அவர்களைக் கட்டுப்படுத்துதல்.
6. தொழிலாளர்களுக்குத் தனிமுறைச் சேவைகள் புரிதல்.

பணியாளர் மேலாளர் கீழ்க்காணும் குணநலன்களைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

1. கூர்மையான நேர்மைபற்றிய புலனுணர்வு,
2. மக்கள் நலன்களில் ஈடுபாடு,
3. திறனாய்வு செய்தலும், நல்லறிவும்,
4. துணிவு,

5. விற்பனைத் திறமை,
6. தன்னலமற்ற நோக்குநிலை,
7. செயல் நயமும், சூழ்ச்சித்திற நயமும்,
8. மற்றும் பகுத்தாய்தலில் உள்ள ஆற்றல்.

பணியாளர் மேலாண்மை, மேலாண்மைக்கு உயிர்ப்புத் தரும் பொருளாகக் கடமையாற்றுகிறது. ஆதலால், பணியாளர் செயல் திட்டங்களைத் திறமையாகச் செயல்படுத்துவதற்கு, மேலாண்மையின் நான்கு சுவர்களுக்குள் ஒருமுகப்படுத்தப் பெற்ற துறை இருத்தல் அத்தியாவசியமாகிறது. மேலாண்மை முழுவதற்கும் இந்தத் துறை பயனுள்ள சேவைகளைப் புரிகிறது. பணியாளர் பணிகளை ஒரு மத்திய முகமை (central agency) நல்ல முறையில் செயற்படுத்த முடியும். ஏனெனில், இதனைத் தொழிலாளர் முதலாள், மேற்பார்வையாளர்கள் (supervisors) போன்ற அலுவலர்களிடம் அவர்களுடைய பணிகளிடையே ஒப்படைத்தால், இதனுடைய செயல் நிறைவேற்றம் ஆற்றல் வாய்ந்ததாக இருக்க முடியாது. நிறுவனத்தினுடைய பணியாளர் மேலாண்மையின் கொள்கை முறைகள் ஒரே மாதிரியாகவும் திறமையாகவும் நிறைவேற்றுவதற்கு, நிறுவனத்திற்குள் ஓர் அமைப்பு இருத்தல் அவசியமாகிறது. மற்றத் துறைகளின் நிருவாகிகளுடைய ஒத்துழைப்போடு தேர்வு செய்தல் (selection), மாற்றல் (transfer) மற்றும் பதவி உயர்வு போன்ற பணியாளர் பதிவேடுகளைப் பராமரித்தல் போன்றவற்றைச் செய்தல் இதனுடைய கடமையாகும். நிறுவனத்தின் பணியாளர் பயிற்சிகளையும் செயல்முறைகளையும் பற்றிய கொள்கை முறைகள் நிறைவேற்றப்படுகின்றனவா என்று பார்த்தல் அதனுடைய பொறுப்பாகும்.

3. பணியாளர் மேலாண்மையின் தன்மை

(Nature of Personnel Management)

பணியாளர் மேலாண்மையை எது உருவாக்குகின்றது என்பதனைப்பற்றிய அணுகும் முறைகளில் வேறுபாடுகள் இருக்கின்றன. அதன் தன்மையினைத் தாமசு. ஜீ. பேட்ஸ் (Thomas G. Spates) கீழ்க்காணுமாறு விளக்குகிறார். 'பணியாளர் திருவாகம் என்பது பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் அவரவருடைய உள்ளியல்பான திறமையின் முழுப்பயனைத் தமக்காகவும் தாம் சேர்ந்துள்ள குழுக்காகவும் செலவிடுதன்வழி, தாம் ஒரு பகுதியாக உள்ள நிறுவனம் நன்மையினையும் பெருமளவு பயனையும் பெறும் வகையில் பணியிலிருக்கும் நபர்களை ஒன்றுதிரட்டி நடத்துவதாகும்.'

சார்சு ஆர். டேர்ரி (George R. Terry) மணிச் சுருக்கமாகப் பின்வருமாறு கூறுகிறார். 'மன நிறைவளிக்கிறதும் மன நிறைவடைந்ததுமான பணியாளர் சக்தியினைப் பெறுதலும் தொடர்ந்து செயலாற்றுதலும்தான் பணியாளர் மேலாண்மைச் சார்புடையதாகும்.' அவர் மேலும் விளக்குகையில், நவீன பணியாளர் மேலாண்மை, சரியானதும் சான்றுறுதி செய்யப்பட்டதுமான பணியாளர் கொள்கை முறைகள் மற்றும் பயிற்சிகளின் மூலம் தொழிலாளர் அணியின் திறமையினை அதிகப்படுத்துதலுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளது என்று குறிப்பிடுகிறார்.

பணியாளர் மேலாண்மையின் தன்மைபற்றிப் 'பணியாளர் மேலாண்மையும் தொழில் உறவுகளும்' என்னும் நூலில் டேல் யோடர் (Dale yoder) பின்வருமாறு விளக்குகின்றார். 'பணியாளர் மேலாண்மை என்பது, வேலையில் தங்களுடைய பங்களிப்பையும் மனநிறைவையும் அதிகப்படுத்துவதற்குப் பணிபுரியும் ஆண்களுக்கும் பெண்களுக்கும் உறுதுணையாக இருந்து செயலாட்சி செய்தலாகும். இது தொழிலாளர்களைத் தேர்ச்சித் திறமில்லாத தொழிலாளர்கள் முதல் நிறுவனத்தின் தலைவர் அல்லது பொது நிருவாகி உட்பட எல்லோரையும் உள்ளடக்கியதாகும். இம்முறை தங்களுடைய திறமைகளை ஏனையோரின திறமைகளோடு ஒன்று

சேர்த்து நாம் விரும்பும் எல்லாப் பொருட்களையும் சேவைகளையும் தருவித்து வழங்குவதற்கு உதவுகிறது.'

இங்கிலாந்தில் பலதரப்பட்ட தொழிற்சாலைகளையும் பணிகளையும் சார்ந்த மேலாளர்கள் அடங்கிய ஒருகூட்டு ஆய்வுக் குழுவினர் தங்களுடைய கருத்தினைக் கீழ்க்கண்டவாறு தெரிவிக்கின்றனர் 'நிறுவனத்தில் குறிப்பாக வேலை பெற்றுள்ள மக்களைச் சார்ந்த நடைமுறை மேலாண்மையின் பகுதி, பணியாளர் மேலாண்மை எனப்படும். அதனுடைய நோக்கம் நிறுவனத்தின் எல்லா மட்டத்திலும், சரியான பணியாளர் உறவுகளை ஏற்படுத்திப் பராமரித்தலும், நிறுவனத்திலுள்ள எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் அவர்களுடைய பணிகளை நிறைவேற்றுகையில் அதனுடைய நோக்கங்களில் அதிகத் திறமையுடன் பங்கேற்பதற்குத் தேவையான தொழில் வசதிகளைச் செய்து கொடுத்துப் பணியாளர்களைச் செயலூரமிக்க வழிகளில் பயன்படுத்தத் தவருமல் பார்த்துக்கொள்ளுதலும், அவர்களுடைய பணிபுரியும் சுற்றுப்புறங்களுக்குள் அவர்கள் இயற்கையிலேயே விரும்பும் அந்தத் தனி மனிதருக்குரிய மற்றும் சமூக மனநிறைவுகளைப் பெற்றுப் பேணுதலாகும்.'

பணியாளர் மேலாண்மையின் பிரிட்டிசு நிறுவனத்தின் முன்னாள் இயக்குநர் சி. எச். நார்த் காட் என்பவரின்படி 'பொது மேலாண்மையினுடைய நீடிப்புத்தான் பணியாளர் மேலாண்மையாகும். அஃதாவது ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் தொழிலின் நோக்கத்திற்கு அவனுடைய முழுமையான பங்களிப்பைச் செய்வதற்குத் தூண்டுதலும் ஊக்கம் ஊட்டுதலுமே பணியாளர் மேலாண்மையாகும்.

ஆயினும், மேற்கூறப்பட்ட விளக்கங்களுக்கெல்லாம் பொதுவான சில மூலக்கூறுகள் உள்ளன. அவை பின்வருமாறு :

1. பணியாளர்களிடமிருந்து மிகச் சிறந்த பயன்களை அல்லது முடிவுகளைப் பெறுவதுதான் பணியாளர் மேலாண்மையின் குறிக்கோளாகும். இலாபத்தினை மிகுதியாக்குதல் என்ற நோக்கத்திற்கிணங்க, தொழிலுள்ள மனிதச் சக்தியினிடமிருந்து பெரிதும் உகந்த பங்களிப்பைப் பெறுதலைத்தான் அது தன் முன் எல்லாவற்றையும் உள்ளிட்ட குறிக்கோளாகக் கொண்டுள்ளது.

2. ஆனல், இதிலிருந்து, தொழில் நிருவாகத்தின் இந்தப் புதிய கிளையானது தொழிலாளர்களைச் சுரண்டுவதற்காக முடுக்கப்பட்டது என்பது பொருளன்று சரியான பணியாளர் மேலாண்மை தொழிலாளர்களின் செயல் ஆற்றல் முழுவதையும் வளர்ச்சி பெறச்

செய்வதற்கும், அவர்களுடைய பணியிலிருந்து முழுநிறைவான மனநிறைவைப் பெறுவதற்கும் உதவிபுரிகிறது. இவ்வாறாக இஃது அவர்களுடைய தேவைகளையும், வசதிகளையும் குறைபாடுகளையும் நோக்குகின்றது.

ஸ்காட், கிலாத்தியர் மற்றும் ஸ்ஃபிரிசிகல் ஆகியோரின் (Scott, Clothier and Sprisgel) கருத்துரைகளின்படி, தொழிற் கூடத்தினுள் தொழிலாளியினுடைய நான்கு மூலக்கூறுகளுக்குத் தகுந்த முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படவேண்டும். அவையாவன:

(அ) தொழிலாளர் பெற்றுள்ள திறமைகள்—மரபுரிமையாகப் பெற்றிருப்பினும் அல்லது முயன்று பெற்றிருப்பினும், அவை பயன்படுத்தக்கூடியவையாகவும் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிற்காவது அவனுடைய பணியில் பயன்படுத்தப் படவேண்டியதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

(ஆ) நலன்கள்-தனிமுறை விருப்பங்களும் பேரவாக்களும் மட்டுமல்லாது பணியாளர்களுடைய இயல்புணர்ச்சி யான எளிதில்மன உணர்ச்சியைத் தூண்டுகின்ற போக் குகள், தெளிவற்ற ஆர்வ நாட்டங்களையும் தவறாக விளக்கப்பட்ட அடக்க முடியாத ஆசைகளையும் உள் ளடக்கியவையாகும்.

(இ) வாய்ப்புகள்—முன்னேற்றத்திற்கு மட்டுமல்லாது அவ னுடைய (தொழிலாளி) செயல் ஆற்றல்களைச் செயலில் பயன்படுத்துவதற்கும் விருப்பங்களை மனநிறைவு செய்வ தற்கும் தேவைப்படுபவை.

(ஈ) தனிமனிதப் பண்பு—தொழிலாளர்களின் செயலறிவிற்கும் (experience) சுற்றுப்புறச் சூழ்நிலைகளுக்கும் அவனுடைய விளைவுகளின் கூட்டுமொத்தமாகும்.

3. தனிப்படுத்தப்பட்ட நபர்களாகத் தொழிலாளர்கள் மிகவும் குறைந்த அளவே பணி செய்ய முடியும். அவர்களுடைய கூட்டு முயற்சிதான் மிகவும் முக்கியமானது. சரியான பணியாளர் மேலாண்மை, பிரிவின் மனநிறைவை (group satisfaction) மேம் படச் செய்தலையும் ஒழுங்கிணைவான தொழிலாளர் இணை குழுவின் எழுச்சியாக (மனநிலையினை) முயன்று பேணி வளர்த்தலையும் குறிக்கோளாகக் கொள்ளும்.

4. பணியாளர் பணியானது தொடர்ந்து நிகழக்கூடிய தன்மையினை உடையது. ஜார்சு ஆர். டேர்ரி (George R. Terry) என்பவரின் சொற்களில், 'குழாயிலுள்ள தண்ணீரைப்போல, இதைத் திறந்துவிடவோ நிறுத்தவோ முடியாது. ஒரு நாளைக்கு ஒரு மணி நேரம் அல்லது ஒரு வாரத்திற்கு ஒரு நாள் மட்டும் இதனைச் செயற்படுத்த முடியாது. பணியாளர் மேலாண்மைக்கு, மனித உறவுகளுக்கும் தினசரி செயல் முறைகளின் முக்கியத்துவத்திற்கும் நிலையான எச்சரிக்கையும் விழிப்புள்ள நிலையும் தேவைப்படுகின்றன.' இவ்வாருக, இஃது ஓர் அணுகும் முறையாகும்; நோக்கு நிலையாகும்; சிந்தனைக் கலையாகும்; மேலாண்மையின் தத்துவமாகும். இதனை நிறுவனத்தினுடைய பல்வேறுபட்ட நிலைகளிலும் எல்லாக் காலங்களிலும் நல்லுறவோடு வைத்திருத்தல் வேண்டும்.

சரியான பணியாளர் நிருவாகம் தனிநபர்களை அவர்களுடைய செயல் ஆற்றல்கள் முழுவதையும் பயன்படுத்துவதற்கும் அவர்களுடைய பணியிலிருந்து தனிநபர் மனநிறைவை மிகுதியாக்குதல் மட்டுமல்லாது பணிப்பிரிவின் ஒரு பகுதியாகத் தனி நபரின் மன நிறைவை அடைவதற்கும் உதவிபுரிய வேண்டும். மற்ற வார்த்தைகளில் கூறின், பணியாளர்களின் முன்னேற்றம்தான் அதனுடைய குறிக்கோளாகும். மனிதர்கள் தனிப்பட்ட நபர்களாகவும் குழுவின் அங்கத்தினர்களாகவும் தேர்ச்சித் திறத்துடன் நடத்தப்பட்டால் நிறுவனத்தினுடைய ஒரு பகுதியாகிய அவர்கள், அவர்களுடைய மிகச் சிறந்த பணியை அளித்துத் தக்கவாறு இயங்குவார்கள். இது, ஜனநாயக ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கை (authoritarianism)யைக்காட்டிலும் வலிமையுடையதாகவும் அதிக ஆற்றல் வாய்ந்ததாகவும் உள்ளது என்பதனைக் குறிக்கிறது. மேலும், ஆண்களையும் பெண்களையும் சுதந்தரமாகச் செயல்பட அனுமதித்தால் அவர்கள் மகிழ்ச்சி அடைவார்கள். அவர்கள் மையக் கட்டுப்பாட்டின் கீழ்ச் செயல்படுவதைக்காட்டிலும், மிக்க ஆற்றலுடன் பணிபுரிவார்கள். பணியாளர் மேலாண்மையினுடைய மேன்மையான வெகுமானங்களில் ஒன்று இதனைக் கைவரப் பெறுதலும் செய்துகாட்டலுமாகும்.

ஆகவே, பணியாளர் மேலாண்மை என்பது மேலாண்மையினுடைய அடிப்படைப் பணியாகும். அது பணியாளர்களிடமிருந்து திறமையான பயன்களைப் பெறுதலைக் குறிக்கும். இது மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளிலும் ஊடுருவுகின்றது. ஏனெனில், நல்லவிளைவுகளுக்காக ஒவ்வொரு நிருவாகியும் அவருடைய கீழ்ப் பணியாளர்களை அவசியம் நம்பியிருத்தல் வேண்டும்.

தொழிலாளர் மேலாளர்கள் அல்லது முதல்நிலை மேற்பார்வையாளர்கள் ஆற்றல் வாய்ந்த மனிதர்களைக் கொண்ட பணி குழுவினை அமைத்தல் அவசியம். அதனுடைய செயல் நிறைவேற்றம் எதிர்நோக்கிய அளவுகளுக்குச் சரியாக அல்லது அதிகமாக இருக்க வேண்டும். உற்பத்தி மேலாண்மை, நிதிநிலை மேலாண்மை, விற்பனை மேலாண்மை போன்ற எல்லா விதமான மேலாண்மைகளையும் பணியாளர் மேலாண்மை தொடர்புகொள்கிறது. இம் மேலாளர்கள் அவர்கள் பொறுப்பாக உள்ள எல்லாப் பணிகளையும் அவர்களாகவே நிறைவேற்ற முடியாவிடில் அவர்களுக்கு உதவி செய்வதற்காகவே அமர்த்தப்பட்டவர்களுடைய ஒத்துழைப்பைப் பெற்றுக்கொள்ள வேண்டும். சுருக்கமாக, மேலாண்மைப் பிரிவின் ஒவ்வோர் உறுப்பினரும், கீழ்மட்டம் முதல் மேல்மட்டம் முடிய ஒரு 'பணியாளர் மேலாளர்' ஆவர். ஏனெனில், அவர் இயக்குவித்தலுக்கும் தலைமை வகிப்பதற்கும் அவரை நாடுகின்ற மக்களுடைய முயற்சிகளின் மூலம் ஆற்றல் வாய்ந்த நீண்டகாலப் பயன்களை அடைய முயற்சி செய்கின்றனர். ஆயினும், இஃது ஒரு நிறுவனம் பணித்துறை சார்பில் நியமனம் செய்யப்பட்டுள்ள பணியாளர் மேலாளரை இல்லாது கழித்தல் என்பதைக் குறிக்காது. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும், பணியாளர் நிருவாகத்தைப்பற்றிய தேர்ச்சித் திறனையும் நோக்கு நிலையையும் பணிபுரியும் அதிகாரிகளிடத்தில் வளர உதவி செய்வதற்கு ஈடுபாடுள்ள முக்கியமான ஒருவர் இருக்க வேண்டும்.

பணியாளர் மேலாண்மை, தொழிற்சாலைகளுக்கும் கூலி வேலை செய்பவர்களுக்குமட்டுமே வரையறை செய்யப்பட்டதன்று. அலுவலகங்கள், விற்பனைக் கூடங்கள், சோதனைக் கூடங்கள், மற்றும் மேலாண்மையினுடைய வரிசைகளில் எங்கு உயர்தர அதிகாரிகள் அவர்களுடைய கீழ்ப் பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பை முயற்சி செய்து பெறவேண்டுமோ அங்குங்கூட பணியாளர் மேலாண்மை முக்கியமாகிறது. பணியாளர் மேலாண்மை தனியார்த்துறை தொழிற்சாலைகளுக்குமட்டும் தேவையான ஏதோ ஒன்றன்று. பொதுத் துறையிலுள்ள தொழிற்சாலைகள், இலாப நோக்கமற்ற நிறுவனங்கள், அரசு நிறுவனங்கள் மற்றும் பாதுகாப்புப் படைகள் ஆகியவற்றிற்கும் பணியாளர் அதிகாரிகள் தேவைப்படுகின்றனர்.

மேற்கண்ட பணியாளர் மேலாண்மையின் தன்மையிலிருந்து, பணியாளர் நிருவாகம் என்பது தொழிலாளர்களுடைய செயற்படுந்திறனை வளர்ச்சி அடையச் செய்யும் ஒரு வழியாகும். அதன் பயனாக, அவர்கள் அவர்களுடைய பணியிலிருந்து மிகுதியான மன நிறைவினைப் பெறுவார்கள். நிறுவனத்திற்கு அவர்களுடைய

மிகச் சிறந்த முயற்சியை அளிப்பார்கள். நிறுவனத்தினுடைய இந்த செயல் நடவடிக்கைதான் மனித வளங்களைத் திறமையான நிறுவனமாக உருக்கொடுப்பதற்கு முயற்சி செய்கின்றது; விரும்பத் தக்க பணிபுரியும் சூழ்நிலைகளுக்குக்கீழ் மிகுதியான தனிநபர் பங்களிப்பிற்கான வாய்ப்புகளை அளிக்கின்றது. தனிநபர் முன்னேற்றத்தை மேம்படச் செய்கிறது.' பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் இடையேயும் பணியாளர்களுக் கிடையேயும் பரிமாற்றமான நம்பிக்கையையும் அறிவாற்றலையும் ஊக்குவிக்கின்றது.

எல்லா நிறுவனங்களிலும், அடுக்குமுறைப் பணிகளுக்கும் அலுவலர் முறைப்பணிகளுக்கும் (line functions and staff function) இடையே வேறுபாடு காட்டுவது வழக்கமாக இன்றியமையாததும் நிகழக்கூடியதுமாகும். பணியாளர் மேலாண்மைப் பணிகளின் ஊடுருவி நிரப்பும் ஆற்றலுடைய (pervasive) தன்மையினைப் புரிந்துகொள்வதற்கு இவ்விரு சொற்றொடர்களின் பொருளைச் சுருக்கமாக இத் தறுவாயில் கவனித்தல் பொருத்தமுடையதாகும்.

சில அடிப்படைக் குறிக்கோள்கள் அல்லது நோக்கங்களுக்காக ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் அமைக்கப்பட்டுள்ளது. சான்றாக, ஆக்கத்தொழில் (manufacturing) நிறுவனத்தினுடைய நோக்கம் பொருள்களையும் சேவைகளையும் உற்பத்திசெய்து மற்றொன்றுக்குப் பதிலாக விற்பனை செய்தலாகும். நிறுவனத் தினுடைய முக்கிய நோக்கத்தினை நிறைவேற்றுவதை நோக்கி நேரடியாகப் பங்கு கொண்டு உதவும் உயிராதாரமான எப்பணியும் 'அடுக்குமுறைப் பணி' எனப்படும். ஆக்கத்தொழில் நிறுவனங் களில், உற்பத்தி, விற்பனை மற்றும் நிதிநிலைப்பணிகள் போன்ற பொதுவாகப் பெயர் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள பணிகள் அடுக்குமுறைப் பணிகளாகும். அடிப்படை நோக்கத்தை நோக்கி நேரடியாகப் பங்குகொண்டு உதவாத ஆனால் அடுக்குமுறைப் பணியின் செயல் நிறைவேற்றத்தில் மறைமுகமாக ஓரளவுகுத் துணைதந்து ஊக்கு வித்து உதவிபுரியும் பணிகள் 'அலுவலர்முறைப் பணி'கள் எனப்படும். சான்றாக, அடுக்குநிலை மேலாளர்களுக்குத் தேவையான பணியாளர்களை அளித்தல், பயிற்சியில் உதவுதல் முதலியவற்றில் உதவுவதற்காகச் சில பணியாளர் பணிகள், அடிக்கடி தனித் தன்மை உடைய அலுவலர் பணித்துறைக்குள் பிரித்து வைக்கப்பட்டுள்ளன. ஆனால், எல்லாப் பணியாளர் மேலாண்மைப் பணிகளையும், அடுக்குநிலை மேலாளர்களிடமிருந்து முழுவதும் பிரிப்பது நடைமுறைப்படுத்தக் கூடியதும் ஆதரிக்கத் தக்கதுமன்று (பரிந்துரைக்கத் தக்கதுமன்று) என்பதற்கு

ஆதாரங்கள் உள. பணியாளர் பணியைச் சார்ந்த எல்லாப் பொறுப்புகளையும் ஓர் அலுவலர் பணியாளர் துறையினிடத்தில் குவித்தல் கூடவே கூடாது. பெரும்பாலான இடங்களில், ஓர் அலுவலர் பணிநிலை ஒருமம் (a staff service unit) மேலாட்சி செய்கின்ற மேலாளருக்கு மட்டும் உதவிபுரியுமேதவிர, அவருடைய பணியாளர் பொறுப்புகளிலிருந்து அவை முழுவதும் விடுவிக்காது. இவ்வாறாக, எல்லாச் செயலாட்சி செய்பவர்களும் (நிருவாகிகளும்) தவிர்க்க முடியாத நிலையில் பணியாளர் மேலாளர்கள் ஆவர். இப் பொறுப்பு அலுவலர்களுடைய உதவியின் தேவையை மறுப்பதில்லை. இக் காலத்தினுடைய வெளித் தோற்றம் எளிமையாக இருந்தபோதிலும், தொழிற்சங்கங் களுடைய வளர்ச்சி, தொழிலாளர் மேலாண்மைத் துறையில் அரசின் தலையீடு, பணியாளர் மதிப்பீட்டில் புதிய உத்திகளை உருவாக்குதல் மற்றும் மனிதப் பண்பின் மாறக்கூடிய இயல்பு போன்ற ஆக்கக் கூறுகளால் இது மிகுதியாக சிக்கலாகின்றது. நடுத்தர மற்றும் பேரளவு நிறுவனங்களில், பணியாளர் துறையில் தனித்தன்மை உடைய அலுவலர் செயல் நடவடிக்கை வழக்கமாக நேர்மையானது என்று கருதப்படுகின்றது.

பணியாளர் மேலாண்மைப் பணிகளுக்கென்று தனியாக ஒரு துறை இல்லாத நிறுவனங்களில், அடுக்குமுறை முதலாள் (line foreman) அவருடைய தலைமையில் பணியின் விளக்க விவரங்களை (job specifications) நடத்திச் செல்ல வேண்டி இருக்கிறது. அவர் அவருடைய பணியாளர்களைச் சேர்த்துக்கொள்ளவும், வாடகைக்கு (கூலிக்கு) அமர்த்திக் கொள்ளவும் வேண்டும். அவர் களுக்குப் பயிற்சி அளித்துப் புகுமுகம் செய்ய வேண்டும். மற்ற வர்களின் உதவியில்லாமல் அல்லது குறைந்த உதவியோடு செயல் படுகின்ற நிறுவனத்தினுள் அவர் அவர்களை இணைக்க வேண்டும். இப் பணிகளைச் செயல்நிறைவேற்றம் செய்வதில் பெருஞ்செலவு ஆவதும் அதிக முற்போக்கானதுமான சில உத்திகளை அவரால் கொடுக்க இயலாது. ஆனால், பெரிய மற்றும் சிறிய நிறுவனங்கள் இரண்டிற்கும் பொதுவான சில வழிகாட்டும் பொதுக் கருத்துகள் அவருக்கு முக்கியத்துவமாக இருத்தல் வேண்டும்.

மிகப் பொதுவான எடுத்துக்காட்டாகக் கூறும் தொழில் நிறு வனங்களுக்குப் பணியாளர் மேலாண்மைப் பணிகளின் செயல் நிறைவேற்றம் எவ்வாறு அவசியமாகிறதோ அவ்வாறே அலுவல கங்களிலும், சில்லறை விற்பனைக் கூடங்களிலும் அல்லது அரசு நிறுவனங்களிலும் தேவையாகிறது என்பது தெளிவாகக் காணப் படுகிறது. முதன்முதலில் உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனங்களுக்காகப்

பணியாளர் துறைகள் அமைக்கப்பட்டன. ஆனால், எழுத்தர்கள், பொறியமைப்பாளர்கள், விற்பனையாளர்கள், ஆலைத்தொழிலாளர் கள் அல்லது அரசுத் தொழிலாளர்கள் ஆகியோரைப் பெறுதல், வளர்ச்சி பெறச் செய்தல் மற்றும் ஒருங்கிணைத்தலில் இது போன்ற சிக்கல்கள் எழுகின்றன என்பது தெளிவாகிறது. பணியாளர் மேலாண்மை, உட்கொண்டிருக்கும் பணியாளர்களின் தன்மை, அளவு அல்லது வகையினைப் பொருட்படுத்தாத எல்லாப் பணி களும் வரம்பு மீறியனவாகத் தோன்றுகின்றன. பொதுச் சிக்கல்கள் அவற்றினுடைய பகுத்தாய்தலிலும் விடை காணலிலும் உதவப்புரியப் பொதுத் தத்துவங்களை நாடுகின்றன.

பணியாளர் மேலாண்மைத் தத்துவங்களின் தன்மை

பணியாளர் மேலாண்மையின் எண்ணற்ற கோட்பாடுகளைப் பின்வரும் அத்தியாயங்களில் படிக்கலாம். இத்தறுவாயில், நாம் இத் தத்துவங்களின் தன்மையினை விளக்கிக்காட்டவேண்டும். கோட்பாடு என்பது ஓர் அடிப்படை உண்மையாகும். பொதுவாக, இது காரண காரியத் (cause and effect) தொடர்பு என்ற வடிவில் கூறப்படுகின்றது. ஆராய்ச்சி, அலசியாராய்வு (investigation), மற்றும் பகுத்தாய்தல் மூலம் கோட்பாடுகள் கண்டுபிடிக்கப்பட்டன. சிலர் கோட்பாடுகளைக் கொள்கை முறைகளோடு குழப்புகின்றனர். கொள்கை முறை என்பது மனிதரால் உருவாக்கப்பட்ட ஒழுங் காகும். அல்லது ஒரு நிறுவனத்திற்கு அதனுடைய நோக்கங்களை நோக்கிச் செல்வதற்கு உதவ முன்கூட்டியே முடிவுசெய்யப்பட்ட செயல் நடவடிக்கையாகும். கொள்கை முறைகள் நிருவாகத்தால் தீர்மானிக்கப்படும்பொழுது, தெரிந்த கோட்பாடுகளின் அடிப் படையில் அவை அமைக்கப்படுகின்றன என்று நினைக்குமாறு தோன்றுகின்றன. ஆயினும், எத் துறையில் நமக்கு அறிவு குறை வாக இருப்பினும், அத் துறையில் நாம் கொள்கை முறைகளை உரு வாக்க வேண்டியிருக்கிறது என்பது அடிக்கடி நிகழக்கூடியதாகி விட்டது. நடைமுறையில் இவ்விரண்டிற்கும் நெறுங்கிய தொடர்பு இருப்பதை ஒப்புக்கொண்டாலும், நாம் இவ்விரண்டிற்குமுள்ள வேறுபாட்டினை நன்கு உணர்ந்து வைத்திருத்தல் வேண்டும். கொள்கை முறைகள் அடிப்படையானவை என்றும் மாறாத உண்மைகள் உடையன என்றும் பொருள் கொள்ளுதல் கூடாது. கொள் கை முறைகள் எல்லா நிலைமைகளுக்கும் மாற்றமில்லாமல் பயன் படக் கூடிய நிலையான விதிகள் என்று எண்ணுதலும் கூடாது.

சமுதாயச் சார்புடைய அறிவியல்களுக்கும் அவற்றின் செயல்முறைகளுக்கும் வேறுபாடுகள் உள்ளன என்பதுதான்

கோட்பாடுகளின் பொதுக் கருத்துகளைச் சார்ந்த இரண்டாவது குறிப்பிடத்தக்க முக்கியமான பண்பாகும். மனிதர்கள் சிக்கலின் ஒரு பகுதியாகும்பொழுது, கோட்பாடுகளை, அவை தாம் முன் கூட்டியே உறுதியாகத் தீர்மானம் செய்யப்பட்ட விளைவுகளின் விதிகள் என நினைத்து, நாம் பின்பற்றிச் செல்கிறோம் என எதிர் நோக்குதல் எளிமையானது. சான்றாக, பொதுவாக ஒப்புக் கொள்ளப்பட்டுள்ள ஒழுங்கு நடவடிக்கையின் (disciplinary action) கோட்பாடு யாதெனில், தனிமையில் தனிநபருக்கு அதனுடைய நிருவாகம் எதிர்கால உற்பத்தித் திறனையும் ஒத்துழைப்பையும் அலகாகக்கொண்டு மிகவும் மனநிறைவான விளைவுகளை வழக்கமாக உண்டாக்கும் என்பதாகும். மிகப் பெரும்பாலான மேலாளர்கள் இதனை ஒரு கோட்பாடு—ஓர் அடிப்படையான உண்மை என ஒப்புக்கொள்கின்றார்கள். ஆயினும், குறிப்பிட்ட ஒரு பணியாளரை, குறிப்பிட்ட ஒரு நேரத்தில், குறிப்பிட்டுக் கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலைகளில், பலதிறப் பண்புகளால் நிறை வாக்குவதற்குத் தெளிவாகக் குறிப்பிட்டுள்ள நிகழ்ச்சியில் மேலதிகாரியின் வெளிப்படையான கடிந்துரை ஒரு நல்ல உத்தியா கலாம். பணியாளர் மேலாண்மையில் நாம் ஒரு தெளிவான அறிவியலைக் காட்டிலும் ஒரு கலையையே பெற்றிருக்கிறோம்.

பணியாளர் மேலாண்மையின் பல கோட்பாடுகள், பயிற்சிகள், பொது கருத்தறிவிப்புகள் கட்டுப்படுத்தப்படாத சோதனைகள் செய்தல் மற்றும் ஆராய்ச்சிகளின் மூலம் கண்டுபிடிக்கப்பட்டன. அதன் பயனாக, சமுதாய விஞ்ஞானிகள் அவற்றின் நேர்மைத் தகவினை (validity) மறுக்க முற்படுகின்றனர். அவற்றைப் 'பய னுடைய பொதுக் கருத்துகள்' அல்லது 'கருத்தியலான பொதுக் கருத்துகள்' என்று பெயரிட்டனர். ஆயினும், உயிர்த்தோற்றங் குன்றாத ஆய்வுக் கூடங்களிலிருந்து பெற்ற செய்முறைப் பயிற்சி செயலறிவினை உண்மைகள் என்று குறிக்கப்படுவது உறுதியாக்கப் பட்டு, இப் பயிற்சிகளில் பல நியாயமான வெற்றியுடன் அடிக்கடி பயன்படுத்துவதற்கு உட்படுத்தப்பட்டுள்ளன எனத் தெரிவிக்கப் பட்டுள்ளது. மேலும், அதிகக் கட்டுப்படுத்தப்பட்ட ஆராய்ச்சி களை உடைய உளநூல் மற்றும் சமூக வாழ்க்கை நூல் போன்ற ஆதரிக்கின்ற ஒழுங்கு முறைகளின் மேல் பணியாளர் துறை அதிகமாகச் சார்ந்திருக்கின்றது. அவ்வாறு ஆராய்ச்சி செய்யப் பட்ட கோட்பாடுகளை, உண்மையான நடைமுறையின் சூழ்நிலை களுக்குத் தக்கவாறு இன்னும் மாற்றி அமைக்கப்பட வேண்டி யுள்ளது.

பணியாளர் மேலாண்மையின் வளர்ச்சி

உற்பத்திக் காரணிகளில் ஒன்ருன உழைப்பு மற்ற ஆக்கக் கூறுகளிலிருந்து வேறுபட்டுக் காணப்படுகிறது. மூலக்கூறுகள், இயந்திரச் சாதனங்கள் மற்றும் பணம் போன்ற காரணக்கூறுகள் அவற்றிற்கென்று துணிவாற்றலைப் பெற்றிருக்கின்றன. தொழில் நிறுவனங்களை ஆற்றலுடனும் வெற்றியுடனும் மேலாண்மை செய்வதிலுள்ள மனிதச் சக்தியின் (காரணியின்) முக்கியத்துவம் தொழிலாளர்களைச் செயலாட்சி செய்வதற்காகச் சில அமைப்புகளை ஏற்பாடு செய்து கொடுக்க மேலாண்மைக் குழுக்களைக் கருதுமாறு செய்தது. மேலாண்மையின் அமைப்பு முறையில் பணியாளர் மேலாண்மை என்பது ஒரு முழுமையான பகுதியாக அங்கீகரிக்கப் பட்டு வந்துள்ளது. இவ் வளர்ச்சிகளின் விளைவுதான், மேலாண் மைக் கல்வி முறைகளில் 'பணியாளர் மேலாண்மை' என்பது ஓர் உயிராதாரப் பகுதியாக வெளிப்பட்டுள்ளது.

மனிதக் காரணியினுடைய முக்கியத்துவத்தை அங்கீகரிப்ப துடன், பணியாளர் மேலாண்மையினுடைய வளர்ச்சியை நோக்கி மற்றும் சில காரணிகள் பங்கு கொண்டு உதவின. தொழிற்சங்கங் களுடன் செயல்தொடர்பு கொள்ளல், பணியாளர்களுடைய தேவைகள் மற்றும் விருப்பங்களுடன் தொடர்ந்து தொடர்புடன் இருத்தல், தொழிலாளர்களுடைய நலன்களைப் பாதுகாப்பதற்காக அரசினால் உருவாக்கப்பட்ட எண்ணற்ற கடினமான விதிகளைப் பின்பற்றுவதை உறுதிப்படுத்தல் ஆகியவற்றிற்குச், சில முகமைகள் ((agencies) அவசியமாயின. தொழிலாளர்கள் அதிக எண்ணிக்கையில் பணியில் அமர்த்தப்படுவதாலும் பல துறைகளி லுள்ள பணிகள் தனித்தன்மை உடையனவாக இருப்பதாலும் தொழிற்கூட உற்பத்திமுறையின்கீழ் உள்ள பணியாளர்களை மேலாண்மை செய்ய ஏற்கனவே உள்ள மேலாண்மையின் உறுப் புகளால் முடியவில்லை. இப் பணியினை எதிர்த்துச் சமாளிப்ப தற்காக ஒரு தனிப்பட்ட துறை முழுமையாகத் தேவைப்பட்டது. இந்த நோக்கத்திற்காகப் 'பணியாளர் துறை' உருவாக்கப்பட்டது.

பணியாளர் மேலாளரின் நிலையும் பணிகளும்

பணியாளர்களின் சிக்கல்களை விடுவிப்பதற்குப் பணியாளர் மேலாளர் உதவிபுரிய, நிறுவனத்தில் அவருடைய உரிய நிலை சரியாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களின் சிக் கல்களைப் பணியாளர் மேலாளரால் மட்டும் விடுவிக்க முடியாது என்பதனை நினைவில் கொள்ளுதல் அவசியம். அச் சிக்கல்களைத்

தீர்ப்பதற்கு அதன் மேலாட்சி செய்கின்ற அல்லது அடுக்குநிலை மேலாளருக்கு உதவி புரியலாம். அவர் தொழில் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் அதிகாரி ஆவார். அடுக்குமுறை அதிகாரிகளுக்குத் (line officers) தனித் திறமை வாய்ந்த சேவைகளை அளிப்பதுதான் அவருடைய பணியாகும். மேலும், அவர் அவர்களுக்குப் பணியாளர்களுடைய சிக்கல்களின்மீது ஆலோசனையும் அறிவுரையும் கூறுவார். அவர் பயனுள்ள விளைவுகளைப் பணியாளர் மூலம் அடுக்குமுறை மேலாளர்கள் (line managers) அடைவதற்கு உதவத் திட்டமிட்ட நோக்கு நிலையினையும் முறைகளையும் விளக்குபவர் ஆவார். அவரால் கொள்கை முறைகளை உருவாக்கவும் தீர்மானங்களை முடிவு செய்யவும் முடியாது. இறுதியான முடிவு அடுக்குமுறை மேலாளரைச் சார்ந்துள்ளது. அவருக்குப் பணியாளர் மேலாளர் அறிவுரை கூற வேண்டும்.

முழுநலம் வாய்ந்த கம்பெனி நிறுவனத்தில் பணியாளர் மேலாளர், ஓர் அலுவலர் குழுவின் அதிகாரி (staff official) என இது தெளிவாக விளக்குகின்றது. அவர் நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரிடம் (chief executive) நேரடியாக விரித்துரைக்க வேண்டும். அடுக்குமுறை நிறுவனத்தின் (line organisation) உறுப்பினர்களுக்கு அல்லது அவர்களுடைய பணியாளர் துறையிலுள்ள உறுப்பினர்களைத் தவிர மற்ற உறுப்பினர்களுக்குப் பணியாளர்களைப்பற்றிய காரணங்களை உள்ளடக்கி இருப்பினும், ஆணைகள் கொடுக்க அவருக்கு உரிமை கிடையாது. நல்ல பணியாளர் கொள்கை முறைகளை நிறுவனம் முழுவதும் நிலைபேறுள்ள ஒரே மாதிரியாகச் செயல்படுத்துவதற்கு அவர், செயலாட்சித் தலைவருக்கும் மற்றச்செயற்குழுச் உறுப்பினர்களுக்கும் அறிவுரைமட்டும் கூற வேண்டும். அவர், இயல்பாகப் பணியாளர் கொள்கை முறைகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கு முயற்சி எடுக்கலாம். ஆனால் அவற்றை உருவாக்குவதற்கு அவருக்கு ஆணையுரிமை கிடையாது. அவருக்கும் அடுக்குமுறை அதிகாரிகள் (line officers) மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்குமிடையே பணியாளர் காரியங்களைப்பற்றிக் கருத்து வேற்றுமை இருப்பின், அவர் அவருடைய அணுகும் முறையின் விவேகத்தினை அவர் மெய் எனக் காட்டி நம்ப வைப்பவற்கு முயற்சி செய்ய வேண்டும். ஆனால், அவர்களின் மீது ஆணையுரிமையினை நேரடியாகக் கையாளுவதற்கு முயலக் கூடாது. அவர் அடுக்குமுறை அதிகாரிகளை மெய் எனக் காட்டி நம்ப வைக்க முடியாவிடில் அல்லது மெய்ப்பித்துக் காட்ட முடியாவிடில், செயலாட்சித் தலைவரிடம் அல்லது மேலதிகாரியிடம் இக் கருத்து வேறுபாட்டினை முறையிட வேண்டும். இவ்வாறாகக் கம்பெனியின்

கொள்கை முறைகளையும் சரியான பணியாளர் முறைகளையும் நிலை பேறுள்ளவாறு மேற்கொள்ளுதலைத் (அல்லது நிறைவேற்றுதலைத்) தெளிவாகத் தொடர்பு கொண்ட செயலாட்சித் தலைவருக்கு அவர் ஒரு கட்டுப்பாடு அல்லது ஆய்வுப் பணியினைச் செய்துகொண்டிருப்பார். ஆனால், அவர் கீழ்மட்ட அடுக்குமுறை மேலாளர்களின் நம்பிக்கையையும் ஒத்துழைப்பையும் கவர வேண்டுமாயின், அவர் இந்தக் கட்டுப்பாட்டுப் பணியினைச் சுருக்கமாகச் செய்ய வேண்டும். இணங்குவித்தல் அவருடைய கருவியாகும். அவருடைய தனிமனிதப் பண்பு மற்ற அதிகாரிகளை அவருடன், அவருக்கு எதிராக அல்லாமல், பணிபுரிவதற்கு விரும்புமாறு ஊக்குவிக்க வேண்டும். அச்சுறுத்தலில்லாமல் உதவியின் பிறப்பிடமாக அவர் இருத்தல் அவசியம். எதிர்காலப் பணியாளர் சிக்கல்களைக் கையாளுவதற்கான திறமைகளை வளர்ப்பதற்கும் அடுக்குமுறை நிறுவனத்தில் பணியாளர் நிருவாகத்தினுடைய முழுப் பொறுப்பினையும் ஏற்பதற்குக் கீழ்நிலை அடுக்குமுறை அதிகாரிகளுக்குப் பயிற்சியளித்தல் அவருடைய பணியாகும்.

பணியாளர் துறைக்கும் அடுக்குமுறை நிறுவனத்திற்குமிடையே உள்ள உறவினைப் (தொடர்பினைப்) பின்வருமாறு சுருக்கிக் கூறலாம்: 'மனித ஆக்கக்கூறின் அடுக்குமுறைக் கட்டுபாட்டினை வலிமையானதாகவும் அதிக ஆற்றல் வாய்ந்ததாகவும் செய்வதை நோக்கி-அந்தக் கட்டுப்பாட்டினை உரிமையின்றிக் கைப்பற்றுவதை நோக்கி அல்லாமல் பணியாளர் துறையின் செயல் நடவடிக்கைகள் இயக்குவிக்கப்படுகின்றன. சுருங்கக் கூறின், பணியாளரின் அலுவலர் பரிந்துரை செய்து, ஒத்துழைப்பைக் கொடுத்து அறிவுரையும் கூறுகின்றார். ஆனால், அடுக்குமுறைமேலாண்மை அதனுடைய செயல்முறையில் அக் கொள்கை முறையினையும் உத்திகளையும் நடைமுறைகளையும் உண்மையில் ஏற்றுக்கொண்டு பயன்படுத்திக்கொள்கிறது. பணியாளர் அலுவலரின் நடவடிக்கைகள் எவ்வளவு மிகச் சிறந்த திட்டத்தினைச் சார்ந்திருந்தாலும் அவர்கள் எவ்வளவு திறமையுடையவர்களாக இருப்பினும் பணியாளர் திட்டம் வெற்றி அடைவதற்கு அடுக்குமுறை நிறுவனம் பணிபுரியுமிடத்தில் சரியான பணியாளர் பணியினைச் செய்து கொண்டிருக்க வேண்டும். அந்ததான், பணியாளர் கொள்கை முறைக்கும் நடைமுறைக்கும் தொடர்பாக அடுக்குமுறை மற்றும் அலுவலர் முறை நிறுவனங்களுக்கிடையே சரியான உறவினை ஏற்படுத்துவதற்கான முக்கியத்தடம் அல்லது வழிகாட்டும் குறிப்பு இருக்கின்றது.'

பணியாளர் மேலாளருக்குத் தேவையான குணநலன்கள் (Qualities Needed)

பணியாளரின் திருவாகியும் அவருடைய துறையைச் சார்ந்த கூட்டாளிகளும் அதிகாரத்தைத் தகாத வழியில் கைப்பற்றுபவர்கள், பேரரசை அமைப்பவர்கள் அல்லது நிலையான எரிச்சலூட்டுபவர்கள் ஆகியோரின் இடைவிடாத தலையீடுகளைக் குற்றமாகக் கொண்டு சீற்றங்காட்டுவதைப் போல் அல்லாமல், நிறுவனத்தின் வேறுபட்ட நிலைகளுக்கு உதவியின்பிறப்பிடமாகப் பார்க்கப்பட வேண்டும். வெற்றியாக்கமுடைய (successful) பணியாளர் திருவாகி கீழ்க்காணும் குணநலன்களைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும் :

1. பொறுமை.
2. புரிந்துகொள்ளும் ஆற்றல்.
3. பிறர் வழி நோக்குதல் (empathy).
4. முதலில் கேட்டறிந்து பின்னர் பேசுவதற்கான விருப்பம்.
5. அவருடைய பணியில் தொழிலுக்குரிய தகுதி வாய்ந்த அறிவாற்றல்.

பணியாளர் மேலர்ளர் அடுக்குமுறை நிறுவனத்தினுடைய உறுப்பினர்களுடன் அவர்களுடைய சிக்கல்களின்மீது தொடர்ந்து செயல்படுவதால், அவர்களுக்கு அடுக்குமுறை அல்லது மேலாட்சி செய்கின்ற நிலையில் சிறிதளவு முன் செயலறிவு இருத்தல் உதவியாக இருக்கும். வல்லுநராகப் பயிற்சி பெற்று வல்லுநராக நிறுவனத்தில் சேருகின்ற பணியாளர் அதிகாரி (personnel man) மேலாளர்கள் தங்களுடைய பணிகளைச் செய்யும்பொழுது, எதிர் நோக்குகின்ற பணியாளர் சிக்கல்களிலிருந்து அதிகத் தொடர்பற்ற நிலையில் இருக்குமாறு நேரும். அப்படி இருந்தாலும் நன்கு பயிற்சி பெற்ற பணியாளர் திருவாகிக்கு எண்ணிக்கையில் அதிகரித்து வருகின்ற அடுக்குமுறை மேலாளர்களைப் போல, நல்லொழுக்க அறிவியலும் (behavioural sciences) பொருளாதாரத்திலும் உண்மையான ஆழ்ந்த பொது அறிவு தேவை.

பணியாளர் மேலாளருடைய முக்கியப் பணிகள் பின்வருமாறு

1. பணியாளர்களை அணுகும் முறையில் அடுக்குமுறை நிறுவனத்திற்கு ஆலோசனையும் அறிவுரையும் கூறுதல்.

2. ஆற்றலுடைய பணி குழுக்கள், உற்பத்தித் திறன், கடமையினின்று விலகியிருத்தல் (absenteeism), விபத்துகள், தொழிலாளர் வெளியேற்றமும் அக இடப்பெயர்ச்சியாற்

றலும் (internal mobility), குற்றங்களும் குறைகளும் போன்ற பல ஒன்றுபட்ட ஒத்துழைப்பின் வழிகாட்டும் கொள்கைகளைக் கருவியாகக் கொண்டும், நிறுவனத்தினுடைய திடநிலையை அல்லது ஒழுங்குணர்வை (morale) ஆராய்ந்துணர்தலும் அவர்களுடைய கவனத்தை ஈர்க்கின்ற உண்மையான அல்லது வெளிப்படக்கூடும் பண்புடைய இடர்ப்பாடுகளை அடுக்குமுறை மேலாண்மைக்குத் தெரிவித்தல்.

3. இந் நடவடிக்கைகள் ஒரே மாதிரியாகத் தொடர்ந்து நிருவகிக்கப்படுகின்றனவா என்று பார்ப்பதற்கான இறுதிப் பொறுப்புள்ள உயர்தர மேலாண்மைக்கு ஆய்வு அறிக்கைகள் மூலம் அவற்றின் ஒருமுகப்படுத்தலையும் கட்டுப்பாட்டையும் பெறுதல்.

4. புதிதாகச் சேர்த்தல், வாடகைக்கு அமர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், பயிற்சியளித்தல், கூலி-சம்பள நிருவாகம் செய்தல், பாதுகாப்புக் கல்வி புகட்டல் போன்ற பணியாளர் செயற்படு முறைகளையும் சேவைகளையும் அடுக்கு முறை அதிகாரிகளின் கீழுள்ள தொழிலாளர்களின் மூலம் திறமையான பயன்களைப் பெறுவதற்கு அவர்களுக்கு உதவியாய் இருப்பதற்கு அளித்தல்.

பணியாளர் பணிகள் (Personnel functions)

மேலாளருடைய பணியாளர் பணிகளைப் பின்வரும் தலைப்புகளில் பொதுவாக வகைப்படுத்தலாம் :

1. பணியாளர் கொள்கைமுறைகளையும் நிகழ்ச்சி முறைகளையும் (programmes) திட்டமிடுதல்.

2. பணித்துறைகளில் ஆள்களை அமர்த்தும் அட்டவணைகள் (manning tables) அல்லது ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் (organisation chart) அல்லது வட்டமுறை விளக்கப்படங்களின் மூலம் பணியினை இனம் அறிதல், பிரிவுப்படுத்துதல், எல்லா நிலைகளிலுள்ள பணியாளர்களுக்கும் தேவையான பயிற்சியையும் வளர்ச்சித் திட்டங்களையும் ஒழுங்கமைத்தல் மற்றும் பல நிலைகளிலுள்ள பணியாளர்களுக்குச் சரியான ஆணையுரிமையுடன் பொறுப்பினை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்தல்.

3. நிறுவனத்தினுடைய அடிப்படை நோக்கங்களைத் திறமையோடு நிறைவேற்றுவதற்காக ஒரு குழுவினை அமைத்தல்.
4. எல்லா நிலைகளிலுள்ள பணியாளர்களிடையே செயலூக்கத்தை வளர்த்தல்.
5. செயல் நிறைவேற்றத்தின் தரங்களைக் கட்டுப்பாடு செய்தல் மற்றும் நோக்கங்களுக்கெதிராக விளைவுகளை மதிப்பீடு செய்தல்.
6. குறிப்பாக மக்கள் தொடர்பு நோக்கங்களைக் குறித்துப் பணியாளர் கொள்கை முறைகளையும் திட்டங்களையும் ஒருமுகப்படுத்துதல்.

பணியாளர் மேலாண்மையின் பணி ஆலோசனை கூறும் தன்மையுடையது. மேலாண்மைத் துறையின் சொல் வழக்கில் இஃது ஓர் அலுவலர் (staff) பணியாகும். பணியாளர் மேலாளர் பணியாளர்களைச் சார்ந்த செயல் நடவடிக்கைகள்மீது மேலாட்சி செய்கின்ற துறைகளுக்கு அறிவுரை கூறுகிறார். அவர் அவற்றிற்கு ஆணைகள் வழங்க முடியாது. ஆனால், அறிவுரை கூறலாம். டேல் யோடர் (Dale Yoder) என்பவருடைய கருத்துப் படி, வகை மாதிரிக்குப் பொருத்தமான பணியாளர் துறை அல்லது தொழில் உறவுகள் துறையின் முக்கியச் செயல் நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு:

1. கொள்கை முறைகளையும் திட்டங்களின் வளர்ச்சியையும் முறைப்படுத்துதல்.
2. மனிதச் சக்தியைக் (man power) கண்டுபிடித்தல் அல்லது வெளிப்படுத்துதல், அடைதல், தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் பணியில் அமரச்செய்தல் போன்ற வகைகளை உள்ளடக்கிப் பணியாளரை நியமித்தல்.
3. பணியிலுள்ள பணியாளர்களின் சேவைகளை வளர்த்துத் திறமைபாகப் பயன்படுத்துவதற்காகப் பணிபுரியும் நிலைமைகளைக் கட்டுப்பாடு செய்தல்.
4. பலதரப்பட்ட வசதிகளைப் பணியாளர்களுக்களித்து, அதன் மூலம் தற்சீர்திருத்தத்தையும் (self improvement) மிகுதியான பயனுறுதியையும் ஊக்குவித்தல்.
5. மற்றும் பணியாளர் பதிவேடுகளையும் பணியாளர் ஆராய்ச்சியினையும் பராமரித்தலையும் சேர்த்து மறு ஆய்வும் மதிப்பீடும் செய்தல்.

சி. எச். நார்த்காட் பணியாளர் மேலாண்மைப் பணிக்கு மூன்றுவித அணுகும் முறைகளைக் குறிப்பிடுகின்றார்· அவை யாவன :

1. நல்வாழ்வு அணுகும்முறை (welfare approach)
2. ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் (scientific management) செயல் விளைவு.
3. தொழில் உறவுகளின் முக்கியத்துவம்.

முழுமையாக வகுத்தொதுக்கப்பட்ட பணியாளர் பொறுப்புகளை அவர் ஏழு பிரிவுகளாகப் பிரித்துள்ளார். அவை பின்வருமாறு :

1. பயன்படுத்துதல்,
2. தேர்ந்தெடுத்தலும் பயிற்சிளியத்தலும்,
3. தொழிலாளர் வசதிகள்,
4. கூலிகள்,
5. தொழில் உறவுகள்,
6. உடல் நலமும் பாதுகாப்பும்,
7. கல்வி.

இப் பணிகளை எவ்வகையிலும் சுருக்கமாக அறிமுகப்படுத்துதலை ஒப்புக்கொள்ள முடியாது. ஏனெனில், பணியாளர் துறையில் நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய பணிகள் எண்ணிக்கையில் மிகுந்தும் தன்மையில் பலதரப்பட்டவையாகவும் உள்ளன. இது பணியாளர் துறையின் செயல் நடவடிக்கைகளை விளக்கும் பின்வரும் விளக்கப் படத்தின் மூலம் தெளிவாகிறது.

பணியாளர் உறவுகளின் இயக்குநர்

1. திட்டமிடுதல், ஒழுங்கு அமைத்தல் மற்றும் கட்டுப்பாடு செய்தல்.
2. கூட்டுப் பேரம் பேசுதல்—பணியாளர் உறவுகளின் செயல் திட்டங்களுக்கு உதவுதல்.
3. பணியாளர் கொள்கை முறைகளை முறைப்படுத்துவதற்கு உதவுதல்.
4. அடுக்குமுறை நிறுவனங்களுடன் நெருங்கிய தொடர்பினைப் பராமரித்தல்.
5. நடைமுறையிலுள்ள பணியாளர் உறவுகள்பற்றிய செய்திகளை எல்லா மேலாண்மைகளுக்கும் தெரிவித்தல்.

ஆராய்ச்சியும் வரையளவும் (Research and Standard)

1. பணியைப் பகுத்தாய்தல்.
2. பணியை விரித்துரைத்தல்.
3. பணியின் விளக்க விவரங்கள்.
4. பணியை மதிப்பிடுதல்.
5. பணியினைத் தரம்பிரித்தல்.
6. கூலியினைப் பகுத்தாய்தல்.
7. தொழிலாளர் சந்தையை ஆராய்வு செய்தல்.
8. அமைப்புமுறையினைத் திட்டமிடுதல்.
9. பதிவேடுகளையும் அறிக்கைகளையும்பற்றிய மாதிரி வரைதல்.
10. சிறுகுறிப்பு ஏடுகளும் படிவங்களும்
11. பணியாளர்பற்றிய தணிக்கை.

பணி கொடுத்தல்

1. புதிதாகச் சேர்த்தல்.
2. நேர்முகத் தேர்வு நடத்துதல்.
3. ஆராய்தல்.
4. புதுமுகம் செய்தல்.
5. பணியில் அமரச் செய்தல்.
6. மதிப்பு நிலையில் மாறுதல் செய்தல்.
7. தகுதி மதிப்பீடு.
8. கருத்துரைக் கூறல்.
9. தனிமுக நேர்முகத் தேர்வு நடத்துதல் (separation interview).
10. பணிநிலைப் பதிவேடுகள்.

கல்வியும் பயிற்சியும்

1. கல்வி மற்றும் பயிற்சிகளின் தரங்கள்.
2. பொருளாதாரக் கல்வி.
3. நூலகங்களும் படிப்பகங்களும்.
4. கம்பெனியினுடைய பள்ளிகள்.

5. பயிற்சி முறைகள்

   அ. செயல்முறை சார்ந்த பயிற்சி.
   ஆ. மேற்பார்வைக்குரிய பயிற்சி.
   இ. செயலாட்சித் தொடர்புடைய பயிற்சி.

6. பயிற்சிக் கருவிகள்.
7. காட்சிக் கருவிகளின் வாயிலான கல்விமுறை.
8. பதிவேடுகளும் புள்ளி விவரங்களும்.

மருத்துவம்

1. உடல்நலத் திட்ட அளவுகள்.
2. சுகாதாரக் கட்டுப்பாடு.
3. உடல்சார்ந்த தேர்வுகள்.
4. தனிமுறை உடல்நலம் பேணுதல்.
5. உத்தியோகச் சம்பந்தமான மருத்துவ வசதிகள்.
6. முதலுதவி அறைகள், மருத்துவ மனைகள். மற்றும் மருந்தகங்கள்,
7. மருத்துவத்திற்கான தனி வரலாறுகளும் மற்ற ஆவணங்களும் அறிக்கைகளும்.
8. உடல்நலக் கல்வி.

பாதுகாப்பு

1. பாதுகாப்புத் திட்ட அளவுகள்.
2. பாதுகாப்பு ஆய்வுகள்.
3. பாதுகாப்புத் தொடர்பு முறை.
4. பாதுகாப்புப் பொறியாண்மை.
5. பாதுகாப்புப் போட்டிகள்.
6. பாதுகாப்புக் கல்வி.
7. விபத்தினை விசாரணை செய்தல்.
8. ஆவணங்களும் புள்ளி விவரங்களும்.

தொழிலாளர் வசதிகள்

1. பொழுதுபோக்குத் திட்டங்கள்.
2. குழுக காப்பீடு.
3. ஓய்வூதியங்கள்.
4. இலாபப் பங்கீடு.
5. கடன் சங்கங்கள்.
6. தொழிலாளர் சங்கங்கள்.
7. சிற்றுண்டிச்சாலைகள்.
8. சில்லரை வசதிகள்.
9. சட்ட உதவிகள்.
10. ஆவணங்களும் புள்ளி விபரங்களும்.

தொழிலாளர் உறவுகள்

1. கூட்டுப் பேரம் பேசுதல்.
2. கூலி மற்றும் சம்பள நிருவாகம்.
3. குறையினை வெளியிடும் முறைகள்.
4. ஆலோசனைகளை வெளியிடும் முறைகள்.
5. ஒழுங்குணர்வு ஆராய்ச்சிகள்.
6. அரசினருக்கும் பொதுமக்களுக்கும் தொழிற்சங்கங்களுக்குமுள்ள உறவுகள்.
7. காலமும் பணி நிலைகளும்
8. குழு நலன்களை ஒருங்கிணைத்தல்.
9. ஆவணங்களும் புள்ளி விவரங்களும்.

பணியாளர் துறைத் தலைவர் தலைமைச் செயலாட்சித் தலைவருக்கு (top executive) நேரடியாகப் பொறுப்பாவார். மனித எல்லையில் மேலாண்மையினுடைய தேவைகளை அடைவதற்குத் தேவையான ஆலோசனைகளையும் உதவிகளையும் அளித்தும் பணியாளர் கொள்கை முறைகளையும் செயல்படுமுறைகளையும் வளர்ப்பதற்கும் செயலாட்சிக் குழுவிற்கு அவர் உதவிபுரிகின்றார். மேலும், செயலாட்சிக் குழுவின் கருத்துகளையும் கொள்கை முறைகளையும் உணர்ந்து மேலாண்மையினுடைய பல நிலைகளுக்குப் பணியாளர் சக்தியினைக் கொடுத்துதவுகின்றார், பணியாளர் கொள்கை முறைகளை ஒரே மாதிரியாகவும் ஆற்றலுடனும் செயல்படுத்தப்பட வேண்டுமானால், செயலாட்சிக் குழுவின் சரியான நோக்கு நிலைமையினை எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள மேற்பார்வையாளர்களுக்குத் தெரியப்படுத்துவது செயலாட்சிக் குழுவிற்கு இன்றியமையாததாகிறது. அதன் பயனாக, மேற்பார்வையாளர்கள் அவர்களுடைய கீழ்ப் பணியாளர்களைத் திறமையாக நடத்த முடியும்.

பணியாளர் துறை முக்கியமான அலுவலர் துறையாகும். தகுதிவாய்ந்த பணியாளர் சக்தியினை அமைப்பதற்கும் அவர்களிடம் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் சேவைகளை எந்த அளவுக்கு மிகவும் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்திக் கொள்ள முடியுமோ அந்த அளவுக்குப் பயன்படுத்திக்கொள்ளும் எல்லா நிலை மேலாண்மைகளுக்கும், மற்ற அலுவலர் துறைகளைப் போல பணியாளர்துறையும் ஆலோசனையும சேவைகளையும் அளிக்கிறது. கம்பெனியின் அடிப்படை நோக்கங்களை நிறைவேற்றி வைப்பதற்கு அடுக்குமுறை செயலாட்சிக் குழுவின் உறுப்பினர்கள் பொறுப்பாவார்கள்.

கம்பெனி தகுதி படைத்தவர்களைப் புதிதாகச் சேர்த்துக் கொள்ள வேண்டும். பலதரப்பட்ட பணிகளுக்குப் பொருத்த மான பயிற்சிகளை அவர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும். நல்ல வாழ்க் கைத் தரத்தை நிலைநிறுத்துவதற்குப் போதுமான ஊதியத்தை அவர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும். நேர்மையான பணிப் பாதுகாப் பிற்கு உத்தரவாதம் தரப்பட வேண்டும். குழுவின் வலிமையினை மேம்படச் செய்ய வேண்டும். இவையே மனித வளங்களைத் திறமையாகப் பயன்படுத்துதல் என்பதன் பொருளாகும். ஓய்வு ஊதியங்களையும் (retirement benefits), கூட்டாகக் கலந்து பேசுவ தற்கான (joint consultation) திட்டங்களையும் செயலாட்சிக் குழு அறிமுகம் செய்துவைக்க வேண்டும். தொழிலாளர்களின் நியாய மான தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளில் தலையீடுகள் கிடையா என்பதனைச் செயலாட்சிக் குழு உறுதிப்படுத்த வேண்டும். இவ் வெல்லாச் சிக்கல்களையும் சமாளிப்பதற்கான காலமும் பயிற்சியும் அடுக்குமுறை செயலாட்சிக் குழுவின் அங்கத்தினர்களிடம் இருந் தாலும் தலைமைச் செயலாட்சிக் குழுவிடமிருந்து மேலாண்மையுத வியினைப் பெறுதல் வேண்டும். ஏனெனில், கம்பெனியின் எல்லா வற்றையும் உள்ளிட்ட நோக்கங்களுடன் கொள்கை முறைகளுக் கும் செயற்படு முறைகளுக்கும் முரண்பாடு இருத்தல் கூடாது.

ஆயினும், உண்மையில் அடுக்குமுறைச் செயலாட்சிக் குழுக் களுக்கு அவ்வெல்லாச் சிக்கல்களையும் தீர்ப்பதற்குத் தேவையான பயிற்சியும் காலமும் கிடையாது. எனவே, மனிதக் களத்தில் தனித் தன்மையுடைய சேவைகளுக்கான தேவை நிலவுகின்றது. மனித உறவுகளின் சிக்கல்களைச் சமாளிப்பதற்காக எல்லா நிலை களிலும் உள்ள மேலாண்மைகளுக்கு அத் தனித்தன்மையுடைய சேவைகளைப் பணியாளர் துறை அளிக்கின்றது.

அப் பணிகளுக்குப் பணியாளர் துறை நேரடியாகப் பொறுப் பாகும் என்பது தொழில் நிறுவனத்தினுடைய அளவினையும் அதனுடைய தொழில் தன்மையினையும் செயல்படும் எல்லையை யும் சார்ந்தது. அடுக்குமுறை செயலாட்சிக் குழுக்கள் பெற்றுள்ள ஆணையுரிமையினைப் பணியாளர் துறை பறித்துக்கொள்ளக் கூடாது. முடிவு செய்தலின் பொறுப்பினை எந்த அளவிற்குச் செய்து முடிக்க முடியுமோ அந்த அளவிற்குச் அடுக்குமுறைச் செயலாட்சிக் குழுக்களிடம் விட்டு வைத்தல் வேண்டும். இருப் பினும், கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலையில் மனிதக் களத்தில் எந் நட வடிக்கைகளை எடுக்க வேண்டும் அல்லது எடுக்கக் கூடாது என்பதுபற்றி அவர்களுக்குப் பணியாளர் துறை அறிவுரை கூறி உதவி செய்யலாம்.

பணியாளர் துறையின் பணிகளையும் நடவடிக்கைகளையும் நான்கு தலைப்புகளில் பிரிக்கலாம்:

அ. அலுவலர் பணிகள் (Staff functions)
ஆ. பணித்துறைப் பணிகள் (Service functions)
இ. பணிமுறை நடவடிக்கைகள் (Functional activities)
ஈ. நல்வாழ்வுப் பணிகள் (Welfare activities)

அலுவலர் பணிகள்

பணியாளர் துறையின் நடவடிக்கைகளில் மிகவும் முக்கிய மான பகுதி பணியாளர் சிக்கல்களைப்பற்றி அடுக்குமுறை அதிகாரிகளுக்கு அறிவுரையும் செய்தியும் வழங்குதலாகும். இது தொழிலாளர்களுக்கும் செயலாட்சிக் குழுவினருக்குமிடையே கருத்துகளையும் செய்திகளையும் சுதந்தரமாகப் பரிமாற்றம் செய்து கொள்வதற்கான ஒரு சூழ்நிலையினை உருவாக்கித் தர வேண்டும். தலைமைச் செயற்குழுவிடமிருந்து (top management) நிறுவனத் திலுள்ள கீழ்மட்ட நிலைகளுக்கு ஆணைகளையும் அறிவுரைகளையும் வழங்குவதற்கான வழிவகைகள் உருவாக்குவதற்கு இத் துறை உதவிபுரிய வேண்டும். ஆனால், அதுமட்டும் போதுமானதன்று. தொழிலாளர்களுடைய நோக்கங்களும் கருத்துகளும் செய லாட்சிக் குழுவிற்குச் சரியாகவும் விரைவாகவும் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும் என்பதுதான் மிகவும் முக்கியம். மேலாட்சி செய்கின்ற இயக்குநர் குழுவிற்குச் சரியான பணியாளர் கொள்கை முறைகளை முறைப்படுத்துவதற்கு உதவியாக இருக்கும் நோக்கத்துடன் பணியாளர்களின் நோக்கு நிலைகளைத் தெரியப்படுத்துவதையும் இஃது உட்கொண்டிருக்கிறது. மேலும், பணியாளர் துறை மனிதச் சக்தியின் தேவைகளைப்பற்றிய திட்டப் பட்டியல்களைத் தயாரிப்ப தற்கும் அதன் மூலம் முழுமையான மனிதச் சக்தியினைத் தேவை யான நேரத்தில் கிடைப்பதற்கான முயற்சிகளைச் சரியான நேரத் தில் எடுத்துக்கொள்வதற்கும் உதவிபுரிகிறது.

பணித்துறைப் பணிகள்

'அடுக்குமுறை அதிகாரிகளின்கீழ்ப் பணிபுரியும் தொழிலா ளர்களின் மூலம் அதிக ஆற்றலுடைய விளைவுகளைப் (பயன்களைப்) பெறுவதற்கு அவர்களுக்கு உதவியாகப் பணியாளர் செயற்படு முறைகளையும் சேவைகளையும் பணியாளர் துறை திரட்டிக் கொடுக்க வேண்டும்.' பணியாளர் துறை அளிக்கின்ற சில முக்கியமான சேவைகள் பின்வருமாறு :

1. பணியாளர்களைச் சேர்ப்பதற்கான வழிவகைகளை அடைய முயற்சிசெய்து பார்த்தல். முறையாகவும் கவனமாகவும் வகைப்படுத்துதல் மூலம் காலியான இடங்களை நிரப்பு வதற்கு மிகவும் சிறந்த விண்ணப்பதாரர்களைத் தேர்வு

செய்தல். மற்றும் பணியாளர்களின் பயிற்சிக்கான ஏற்பாடுகளைச் செய்தல்.

2. தகுதியின் அடிப்படையில் தொழிலாளர்களை மதிப்பீடு செய்தலும் தொழிலாளர்களிடையே அதிருப்தியை உருவாக்காத பதவி உயர்வுகளுக்கான முறையினை வகுத்தலும்.

3. ஒழுங்கினை நிலைநிறுத்துதல், ஒழுங்கு நடவடிக்கை மற்றும் தொழிலாளர்களை வெளியேற்றுதலைச் சார்ந்த கொள்கை முறைகளை நிருவாகம் செய்தல்.

4. தொழிலாளர்களுக்கு ஊக்குவிப்பு அளிக்கும் அடிப்படையிலும், மற்றப் பணிகளுடன் இப் பணியினைத் தழுவிய மதிப்பினை ஒப்புநோக்கும் விதத்திலும் ஊதியம் செலுத்துதலைத் தீர்மானித்தல். மேலும், தொழிற்சங்கங்களுடன் ஊதியத்தின் பொருள் எல்லைகளைக் கலந்து பேசி முடிவெடுப்பதற்கு அடுக்குமுறை அதிகாரிக்கு உதவுதல்.

5. உணவருந்துவதற்கும், ஓய்வெடுப்பதற்குமான அறைகள் போன்ற வசதிகள், ஓய்வூதியங்கள், பலவிதமான காப்பீடு மற்றும் இலாபப் பங்கீட்டுத் திட்டங்கள், பொழுது போக்கு, குடும்பச் சிக்கல்களில் கருத்துரை கூறுதல் போன்ற பொருளாதாரப் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளையும் உள்ளிட்ட தொழிலாளர் வசதிகளுக்காக முறையான ஏற்பாடுகளைச் செய்து நிருவகித்தல்

பணிமுறை நடவடிக்கைகள்

மேலே குறிப்பிட்டுள்ள நடவடிக்கைகளுடன் பணியாளர் துறை, அத் துறையினை ஒழுங்காகச் செயல்படுத்துவதற்குத் தேவையான சில நடவடிக்கைகளையும் செயல் நிறைவேற்றம் செய்ய வேண்டும். அடுக்குமுறை அதிகாரிகளுக்குப் பணியாளர் காரியங்களின்மீது முறையான அறிவுரை கூறுவதற்கு உதவி புரியும். பதிவேடுகளை இத் துறை பராமரித்தல் வேண்டும். இவ்வாறு, உற்பத்தித் திறன் கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல், விபத்துகள், பணியாளர் வெளியேற்றம் மற்றும் இவைபோன்ற சம்பந்தப்பட்ட பதிவேடுகளை இத் துறை பராமரித்து வைத்திருக்க வேண்டும். பணியாளர்களின் பதிவேடுகளைப் பராமரித்தல் பணியாளர் துறையின் முக்கியப் பணியாகும். தொழிலாளர்களுக்குத் தொடர்பான தொழிலாளர் சட்டங்களுக்குக் கீழ்ப்படிதல் அதனுடைய மற்றொரு பணிமுறை நடவடிக்கையாகும்.

நல்வாழ்வுப் பணிகள்

பணியகங்களில் பணியாளர்களைப் பாதுகாப்பதற்கும், அவர்களின் நல்வாழ்வை மேம்படுத்துவதற்குமான செயல் நடவடிக்கைகளில் பணியாளர் துறை ஈடுபாடு கொண்டுள்ளது. இத்தறுவாயில், முதலுதவி அளிப்பதற்கான ஏற்பாடுகளையும் தொழிலாளர்களுக்காகப் பொது மருத்துவ வசதிகளையும் இத் துறை செய்து கொடுக்க வேண்டும். விபத்துகளின் இன்னல்களைக் குறைப்பதற்காகப் பல வழி முறைகளையும் இது தெரிவித்தல் வேண்டும். வீட்டு வசதி, பொழுபோக்கு வசதி, கடன் வசதி, கல்வி வசதி போன்ற வசதிகளும் தொழிலாளர்களுடைய நல்வாழ்வினை மேம்படுத்துவதற்காக வசதிகளும் செய்யப்பட வேண்டும். நமது முன்னாள் பிரதமரின் 20 அம்சத் திட்டத்தின்படி தொழிலாளர்களுக்கு நியாயமான விலையில் தரமான நுகர்வோர் பொருள்கள் கிடைப்பதற்குக் கூட்டுறவுப் பண்டகச் சாலைகள் திறப்பதாலும் தொழிலாளர்களின் நல்வாழ்வினை ஏற்றம் பெறச் செய்யலாம்.

நவீன பணியாளர் மேலாண்மையினுடைய அறைகூவல்கள்

பணியாளர் மேலாண்மைக் களத்திலுள்ள அறைகூவுகின்ற சிக்கல்களை ஒருவர் மிகவும் கூர்ந்து கண்டுபிடிக்கத் தேவையில்லை. மேலாளர்கள் பணியாளரின் சிக்கல்களைப் புறக்கணித்துவிடலாம் அல்லது நினைவிலிருந்து அகற்றிவிடலாம். ஆனால், சிக்கலின் ஆக்கக்கூறினால் அவை செயலற்றுக் கிடப்பதில்லை. நடைமுறையில் உள்ளதாயிருக்கிற பல சிக்கல்களில் அறைகூவலின் தன்மையினைப் பின்வரும் நான்கு சிக்கல்கள் தெளிவாக்கும்:

1. எளிதாயிராத பகுதியான வேலையில்லாதவர்களுக்குப் பணிகளை அளித்தல்.
2. தொழிலுக்குரிய பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்களைப் பயன்படுத்தி ஒருங்கிணைத்தல்.
3. உலகளாவிய வணிக நிலையங்களின் கடலுக்கு அப்பாலுள்ள பணி நிலைகளில் பணியாளர்களை அமர்த்துதல்.
4. தாமாக இயங்கும் இயந்திரங்களின் தேவைகளைச் சந்திப்பதற்குக் கொள்கை முறைகளையும் செயற்படு முறைகளையும் சரிப்படுத்துதல்.

எளிதாயிராத பகுதியான வேலையில்லாதவர்

நமது சமுதாயத்தினுடைய மிகவும் நெருக்கடியான சமூகச் சிக்கல்களில் ஒன்று பற்ருக்குறை வேலையில் உள்ளோர், மற்றும் வேலையற்ருேர் ஆகியவர்களிடையே நிலவும் வறுமையாகும். யாருடைய பணிகள் மிகக் குறைந்த-ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்க நிலைக் கும் குறைவான ஊதியங்களை அளிக்கின்றனவோ, அவர்கள்தாம் பற்ருக்குறை வேலையிலுள்ளோர் எனப்படுவர். எளிதாயிராத பகுதியான வேலையற்ருேர் (blue-collar workers) எனப்படுபவர் பணிகளில்லாமால் இருப்பவர் ஆவர். அவர்களிடம் பணித் திறன்கள் (job skills) இல்லாமல் இருப்பதனுல், அவர்கள் அதிகக் காலங்களுக்குப் பணியில்லாமல் இருக்க வேண்டியுள்ளது. வேலை யற்றவர்களுக்கு வேலை கொடுப்பதற்கு தனியார்த் துறை வணிக நிறுவனங்கள் பணிகளுக்குரிய கல்வித் தகுதிகளைக் குறைத்துக் கொள்ள வேண்டும். அவர்களுக்குத் தனிப்பட்ட பயிற்சியும் கல்வியும் அளிக்க வேண்டும். அரசு இதற்கு மான்யம் அளித்து ஊக்குவிக்க வேண்டும். வேலையற்றவர்களை ஆற்றல் வாய்ந்த தொழிலாளர்களாக மாற்றி அவர்களுக்கும், அவர்களுக்கு வேலைத் தருகின்ற நிறுவனங்களுக்கும் மனநிறைவைஅளிக்கும் பயன்களைப் பெறலாம் என்று செயலறிவு வெளிப்படுத்திக் காட்டுகின்றது. இம் முயற்சிகள் இல்லாவிடின், நாட்டின் பொருளாதார, சமூக வாழ்க்கையில் குறிப்பிடத்தக்க பயங்கரமான பிளவுபட்ட நிலைமை உருவாகலாம். இலாபக் கண்கொண்டு நோக்கினும் அல்லது பொதுவான சமுதாயப் பொறுப்பு நிலையிலிருந்து நோக்கினும் சமுதாயத்தின் வேலையற்றவர் பகுதியினைத் தனியார் துறை நிறுவனங்கள் புறக்கணிக்க முடியாது என்பது மிகுதியாகப் புலனுகின்றது.

பணியாளர் சக்தியினரிடையே தொழிற்பண்பூட்டுதல் (Professionalisation of the work force)

பணியாளர் மேலாண்மை என்று ஒருவர் குறிப்பிடும்பொழுது, நீல வண்ணக் கழுத்துப்பட்டைத் தொழிலாளர்களையும் அவர்க ளுடைய தொழிற்சங்கங்களையும் பொதுவாக எண்ணத் தோன்றும். அதிக அளவில் உற்பத்தி செய்தலும், அதன் பயனுக நீல வண்ணக் கழுத்துப்பட்டைத் தொழிலாளர்களின் சேர்க்கைகளும்தான் இவ்வெண்ணம் தோன்றலுக்குக் காரணமாகும். எல்லா வகை யான பொறியமைப்பாளர்கள், கணக்கியலாளர்கள், மன்னுயநூல் வல்லுநர்கள் (sociologists), உளநூல் வல்லுநர்கள், கணக்கர்கள், சட்ட நிபுணர்கள் மற்றும் பலருக்கு அறிமுகமில்லாத பட்டங்களைத்

கொண்ட முடிவுற்ற பலவகையான வல்லுநர்கள் போன்ற கலைத் தொழில் மற்றும் தொழில் நுட்பப் பணியாளர்களின் விழுக்காடுகள் மிகுதியாகிக் கொண்டே செல்வதுதான் கடந்த சில பத்தாண்டு களின் முக்கியமான போக்காகும்.

பல பணியாளர் மேலாளர்களுக்குப் பழக்கமில்லாத சில குண நலன்கள் கலைத்தொழில் நிபுணர்களிடம் காணப்படுகின்றன. அவற்றுள் முக்கியமான சில வருமாறு :

1. பணியினையும் நிறுவனத்தையும்பற்றிக் குறுகிய நோக்க மில்லாமல் பரந்த நோக்கம் கொள்ளுதல்.

2. பணியில் ஆர்வமில்லாமல் அல்லது ஆழமான ஈடுபாடு கொள்ளுதல்.

3. அருகாமையிலுள்ள பல்கலைக் கழகத்தில் உயர்தரப் பட்டப் படிப்பினைப்பெறும் வாய்ப்புப் போன்ற பலவிதமான ஊக்கு விப்புகளில் ஈடுபாடு கொள்ளுதல்.

கலைத்தொழிலாளர் அவருடைய தொழிலை எங்கு நோக்கினும் அதனை அவருடைய உலகமாகக் கருதுகின்றார். இப்போது அவர் பணிபுரியும் தொழில் நிறுவனத்திற்கு மட்டும் அவசியமாகக் கட்டுப்பட்டு நடக்க வேண்டியதில்லை. அதனால், அவர் அதிகமாக எளிதில் இடம்விட்டு இடம் பெயரக்கூடிய நிலையில் இருக்கின்றார். அவர் நன்கு கேட்கும் வினாக்களையும் குறிப்பிடும் நெருக்கடியான கருத்துரைகளையும் பழைமையான அடுக்குமுறை மேலாளர்கள் அவற்றினைப் பற்றுறுதியற்ற நிலை, கீழ்ப்படியாமை ஆகியவற்றின் எல்லையின் இறுதியாகக் கருதுகின்றார்கள். இருப்பினும், கலைத் தொழிலாளர்களின் திறமைகளும் அறிவியல் நோக்கு நிலைகளும் முன்னேற்றத்திலும் வளர்ச்சியிலும் பங்குகொண்டு உதவும் கருத் துகளின் மூலாதாரங்களாகும். எதிர்காலப் பணியாளர் மேலா ளர்கள் இரகசியமாக எளிதில் வசப்படுத்தி நடத்துவதற்கும் ஆர்வ மில்லாத கீழ்ப்படிதலையும் ஒத்துழைப்பையும் பெறுவதைக் காட்டி லும் முரண்பாடுகளை நிருவாகம் செய்வதில் தேர்ச்சிப் பெற்றவராக இருத்தல் வேண்டும்.

கலைத்தொழிலாளர் தம்மீதும் தம்முடைய தொழிலின்மீதும் ஆழ்ந்த ஈடுபாடு கொண்டிருக்கிறார். பணி வாழ்க்கை வாழ்வதற் கான ஒரு வழிவகை மட்டுமன்று. வெளி உலக மதிப்புகளை நிறுவனத்திற்குள் கொண்டுவரவும் அது பயன்படுகிறது. அஃது அக ஒருமுகப்படுத்துதலுக்கும் ஒத்துழைப்பிற்கும் உதவியாக

இருக்கும் அல்லது தடங்கல் செய்வதாகவும் இருக்கும். தொழில் விருப்பங்களை மனநிறைவடையச் செய்வதற்கு அதனைப் பயன் படுத்த முயற்சி செய்யும் சமயத்தில், அவர் நிறுவனத்தின்மீது பொதுநிலை கடந்த கோரிக்கைகளை வைப்பதற்கு நாடுகிறார். நிறுவனத்தின் பொருளாதார மதிப்புகளையும் கலைத்தொழிலின் மதிப்புகளையும் ஒருங்கிணைப்பதற்கு மிகவும் அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

மிகுதியான கல்வி, பயிற்சி ஆகியவற்றின் மூலம், பணியாளர் சக்தியின் பொதுவான ஏற்றம், நாளைய மேலாளர் களின்மீது கோரிக்கைகளை அதிகரிக்கச் செய்யும். கல்வியறிவு பெற்ற கீழ்ப்பணியாளர்கள் அரிதாகக் கற்கும் ஆர்வமிக்கவர்களா கவும் வளைந்து கொடுக்கும் பாங்குள்ளவர்களாகவும் ஆர்வமுள்ள வர்களாகவும் இருக்கின்றார்கள். இயந்திரம்மூலம் செயல் முழுதியாக் குதல் (automation) மற்றும் இயந்திரமயமாக்குதலின் போக்குத் தொடர்கின்றபொழுது, நீல வண்ணக் கழுத்துப்பட்டைத் தொழி லாளர்களுக்கும் வெள்ளை வண்ணக் கழுத்துப்பட்டை அலுவலகப் பணியாளர்களுக்கு (white-collar office workers) மிடையே உள்ள பழைமையான வேறுபாட்டுக் கோடுகள் மங்கலாகி மறையத் தொடங்கும். இவ்வாறாக, நிறுவனத்தினுள் கலைத் தொழிலாளர் களும் தொழில் நிபுணர்களும் சிறுபான்மையினராக இல்லாமல் பெரும்பான்மையினராக இருப்பதைப் பணியாளர் மேலாளர் என்றாவது ஒரு நாள் பார்க்க நேரிடும்.

கலைத்தொழிலாளர் மாறுபட்ட சூழ்நிலைக்குத் தக்கபடி பொதுவாக மாறக்கூடிய தன்மையுடையவர்களாதலால், பணியா ளர் துறையின் கல்வி மற்றும் வளர்ச்சி சார்ந்த முயற்சிகளின் சிறப்பும் முக்கியத்துவமும் புதிய கோணத்தை நோக்கிச் செல்கின் றன. பணியாளர்களை நியமித்தலிலுள்ள முயற்சிகள் மிகவும் தூய்மையற்றதாயின், பல்கலைக்கழகங்களுக்கும் பணியில் அமர்த் தும் தொழில் நிறுவனங்களுக்குமிடையே நெருக்கமானத் தொடர் புகள் ஏற்படுத்தப்பட வேண்டும். எவ்வாறு தொழில் நிபுணர் களுக்கு எளிமையான இலாபச் செயலூக்கமளித்தல் எப்பொழுதும் கவர்ச்சியாக இருந்ததில்லையோ அதைப்போல தொழில் நிறுவனங்களின் நோக்கங்களும் மாறுதல் அடையும். தொழில் நிபுணர்கள் அவர்களுடைய திறமைகளைப் பயன்படுத்துவதற்கு ஏற்பத் தொழில்கள் உருவாக்கப்படவேண்டும். அப்பொழுதுதான் அவர்களுக்குச் செயலூக்கம் ஏற்படும். ஆயினும், குறிப்பிட்ட தேவைகளைப் பல பணியாளர் குழுக்களிடம் ஒப்படைத்தலைத் தவிர்த்தல் அவசியம்.

பன்னாட்டு மேலாண்மையும் பணியாளரும்

வெளிநாடுகளில் தொழில் நிறுவனங்களைச் செயல்படுத்துவ தென்பது சமீப காலத்தில் அதிகரித்துவரும் சிறப்பான ஒரு நோக்கமாகும். இந்த முயற்சியில் பணியாளர்ப் பணியின் முக்கி யத்துவம் மிகக் குறிப்பிடத்தக்கதாகும். வாணிப நிலையங்கள் பல நாடுகளிலும் செயல் தொடர்புகள் கொண்டிருக்கும்பொழுது அவற்றினுடைய பணியாளர்களும் பல்வகைக் கலாச்சாரத்தைச் சார்ந்தவர்களாகின்றார்கள்.

அயல் நாடுகளில் இயந்திரத் தொகுதிகளையும் வசதிகளையும் அமைப்பதில் பணியாளர் நடைமுறையிலுள்ள மிகவும் முக்கிய மான கருத்துக்கூறு தேர்ந்தெடுத்தலும் பணியில் அமரச் செய்தலு மாகும். கடலுக்கப்பால் அல்லது வெளிநாடுகளில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் சில அத்தியாவசியமான குண நலன்களைப் பெற் றிருக்கின்றார்களா என்பதனை உறுதிபடுத்துவதற்கு முயற்சிகள் எடுக்கவேண்டும். அக் குண நலன்களில் சில பின்வருமாறு :

1. பணியாளர்களுக்கு வெளிநாடுகளில் பணிபுரிவதற்கு மிகவும் உண்மையான விருப்பம் இருக்க வேண்டும்.

2. பணியாளருடைய மனைவிக்கு வெளிநாடுகளில் வாழ்க்கை நடத்துவதற்கு மிகவும் உண்மையான விருப்பம் இருக்க வேண்டும்.

3. செயல்குலைவு, பண்பாட்டில் பிறர் வழி நோக்குதல் (cultural empathy), மேற்கொண்ட பணியில் செயலூக்க மும் நம்பிக்கையும், மனிதவின இடை வேறுபாட்டுத் தொடர்பு மையத்தின் (ethnocentrism) உச்ச நிலையினைத் தவிர்த்தலுக்கான திறமை, நிறைமுதிர்ச்சி (maturity) உணர்ச்சிவயப்படுவதில் திடநிலை (emotional stability) ஆகியவற்றைப் பொறுத்துக் கொள்ளும் திறமையினைக் கொடுக்கக்கூடிய பரந்த கொள்கையையுடைய பண்பாட் டறிவு, அனுபவங்களின் தொகுதி ஆகியவை எல்லாம் அயல்நாட்டுப் பணிக்காக ஒதுக்கப்பட்ட மனிதரிடம் காணப்படவேண்டும். அவர் உடல் நலத்துடன் இருக்க வேண்டும். ஆதரவு அளிக்கக்கூடிய குடும்ப உறவுகள் அவருக்கு இருக்க வேண்டும்.

4. ஒப்படைக்கப்பட்ட பணியில் அவருக்குத் தொழில் நுட்பத் திறன் இருக்க வேண்டும். தொழில் நுட்பத் திறத்தால்

அவர் வெளி நாடுகளில் மதிப்பைப் பெறமுடியும்; தனியாக முடிவெடுக்கவும் முடியும்.

பல நாடுகளிலும் வணிக நடவடிக்கைகள் பெருகி நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கின்றன. இதில் உள்ளடங்கி இருக்கின்ற பணியாளர் சிக்கல்கள் கடினமானவையாகவும் முக்கியமானவையாகவும் இருப்பதால், எதிர்காலப் பணியாளர் மேலாளர்கள் பல நாடுகளின் பண்பாடுகளை அறிந்தவர்களாகவும், எளிதில் உணர்கிற தன்மையுடையவர்களாகவும், தலைமைக்குத் தக்கபடி தம்மை வேறுபடுத்திக்கொள்ளக் கூடியவர்களாகவும் இருக்க வேண்டும்.

இயந்திரம் மூலம் செயல் முழுதியாக்குதலும் பணியாளர்களும்

'இயந்திரம் மூலம் செயல் முழுதியாக்குதல்' என்னும் சொற்றொடர் ஃபோர்டு மோட்டார் கம்பெனியைச் சார்ந்த டி. எஸ். ஆர்ட்டர் (D. S. Harder) என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது. இதற்குப் பல குறிப்பிட்ட விளக்கங்கள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. அவற்றுள் எளிமையானது பின்வருமாறு :

'இஃது, இயந்திரப் பணிகளில் தன்னைத்தானே சரிசெய்து கொள்ளும் நிலைக்கு இயந்திரமயமாக்கப்பட்டுள்ள நடைமுறைகளில் பயன்படுத்தப்படுகின்றது.' இது மனிதர்களிடமிருந்து இயந்திரங்களுக்குத் திறமையினை மாற்றுவதை உட்கொண்டிருக்கிறது.

அதிகமாகப் பணியினை இயந்திரமாக்குதல் மற்றும் இயந்திரம் மூலம் செயல் முழுதியாக்குதல் என்ற நடைமுறை, பணியாளர் மேலாண்மையின் செயற்பழக்கத்தில் குறிப்பிடத்தக்க பல விளைவுகளை ஏற்படுத்தும். அவ்விளைவுகளில் சில பின்வருமாறு :

1. உற்பத்திப் பணிகளை மாற்றி அமைத்தல்.
2. பணியாளர் சக்தியினை ஏற்றம் பெறச் செய்வதன் தேவை.
3. அமைப்பாண்மைத் திறஞ்சார்ந்த வேலையின்மை.
4. தொழில் உறவுகளின் சிக்கல்களைச் சரிசெய்தல்.
5. கூலி முறையில் மாற்றங்களைச் செய்தல்.
6. மாற்றங்களை ஏற்றுக்கொள்ளச் செய்வதில் எழும் மனித உறவுகளின் சிக்கல்களை நிவர்த்தி செய்தல்,

பணியாளர் மேலாண்மையின் நடப்புப் பதிப்பு நிலையும் எதிர் கால உயர்வு நிலையும் வணிக நிறுவனங்களில் அதனுடைய வளரும் முக்கியத்துவத்தை வெளிக்காட்டுகின்றது. வேலையற்றோர்களுக்கு வேலை அளித்தல், பணியாளர்களைத் தேர்ச்சி பெறச் செய்தல், இயந்திரமயமாக்குதல், பல நாடுகளில் வாணிப நடவடிக்கைகளின் வளர்ச்சி ஆகிய போக்குகள், பணியாளர் மேலாண்மைப் பிரிவினை வணிகத்தில் மிகவும் ஈடுபாடு கொண்டுள்ள கலைத் தொழில்களில் ஒன்ருக்குகின்றன. பணியாளர் மேலாண்மையின் எதிர்காலம் அறைகூவலாக இருக்கும்; தேவையான திறமை, அறிவு மற்றும் துணிவு உள்ளவர்களுக்கு எண்ணற்ற வாய்ப்புகளை ஏற்படுத்திக் கொடுக்கும்.

4. பணியாளர் தொடர்பான அணுகும் முறைகள்

கடந்த காலத்தை நோக்கும்பொழுது, பொதுவாகச் சில செயலறிவுகள் ஆதாயமாகப் பெறப்படுகின்றன. தவறுதலான செயல் நடவடிக்கைகள் என்று கடந்தகாலச் செயலறிவினுல் நிரூபிக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளை நாம் தவிர்ப்பதற்கு முயற்சி செய்யலாம். மேலாண்மையின் மாணவருக்குக் கடந்தகாலப் பாடத்தின் இப்போதைய நிலையினைப்பற்றிச் சரியான கருத்தினைப் பெறுவதற்கு உதவி புரிகின்றது. இவ்வத்தியாயத்தில் பணியாளர் மேலாண்மையின் வரலாற்றில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட முக்கியமான கூறுகளின் சுருக்கமான தொகுப்புரை தரப்பட்டுள்ளது. பணியாளர் தொடர்பாக மேலாண்மையின் அடிப்படை மனப்பான்மை அல்லது அணுகும் முறைகளின் தோற்றம் வற்புறுத்திக் கூறப்பட்டுள்ளது. இந்த அடிப்படையான அணுகும் முறைகளை நோக்குமிடத்துச் சில காலங்களாகச் சில நெருக்கடியான நவீன பணியாளர் சிக்கல்கள் இருப்பதை நாம் காணலாம். இருப்பினும், அவற்றை ஆக்கச் சார்பாக நடத்துவதற்கான முறைப்படி முயற்சிகள் குறுகிய வரலாற்றினை உடையன என்ற உண்மை, அடிப்படையான அணுகும் முறை நமது வாழ்நாளில் குறிப்பிடத்தக்க மாற்றத்தை அடைந்துள்ளது என்பதனை வெளிப்படுத்துகிறது. இவ்வத்தியாயத்தில்,

1. பணியாளர் தொடர்பான மேலாண்மையின் அடிப்படை அணுகும் முறைகளும் மனப்பான்மைகளும்,

2. இவ்வணுகு முறையால் தோற்றுவிக்கப்பட்ட சில தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட இப்போதைய பணியாளர் சிக்கல்களும் ஆராயப்பட்டுள்ளன.

பணியாளர் தொடர்பான அணுகும் முறைகளை மூன்று வகையாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன :

1. பணியாளர்பற்றிய இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறை (mechanical approach towards personnel).

2. தந்தை வழி அணுகும்முறை (paternalism).

3. சமுதாய முறைமையின்கண் அணுகும் முறை (social system approach).

பணியாளர்பற்றிய இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும்முறை

உற்பத்தியை மின்ம இயக்கத்தாலும் இயந்திர நுட்பத்தாலும் செய்வதில் தொழிற்றுறையில் வளர்ச்சி அடைந்துள்ள நாடுகளில் தொழிற்றுறை மேலாண்மை (industrial management) அருமையான பணியினைச் செய்துள்ளது. ஒரு நூற்றுண்டிற்கு மேலாக, பகுதிகளை இடைப் பரிமாற்றம் செய்தல், மனிதனிடமிருந்து இயந்திரத்திற்குத் திறமையினை மாற்றல், இயந்திரங்கள், துணைச் சாதனங்கள், அமைப்புத் திட்டம் மற்றும் பொதுவாகத் தொழிற்சாலை ஆகியவற்றின் செயல் முறையில் சிறப்புத் தேர்ச்சி பெறுதல் போன்ற கோட்பாடுகளை மேலாளர்கள் செயல்படுத்தி வருகின்றுர்கள். அதிக அளவு வெற்றியுடன் இது நிறைவேற்றப்படுகின்றது. ஆகையால், அதே அடிப்படையிலான இயந்திரநுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறையைப் பணியாளர்களுக்கும் பயன்படுத்தலாம் என்பதில் வியப்பு ஒன்றுமில்லை. உச்ச அளவு சிறப்புத் தேர்ச்சியினுல், இயந்திரங்கள் அதிக உற்பத்தித்திறன் வாய்ந்தவையாகச் செய்யப்படுவதால், பணியாளர்களையும் அதேபோல் செய்யலாம். குறைந்த அளவு திறமையே தேவைப்படும் பணிகளை உருவாக்கி அதன் மூலம் மனிதர்களை எளிதாக இடைப் பரிமாற்றம் செய்யலாம். குறைந்த அளவு நேரடி மூலதனத்துடன் இயந்திரங்களையும் இயந்திரச் சாதனங்களையும் வாங்குவதற்கு நாம் முயற்சி செய்வதைப்போல, எவ்வளவு மலிவாகத் தொழிலாளர்களைப் பெறமுடியுமோ அவ்வளவு மலிவாகத் தொழிலாளர்களைப் பெறலாம். எவ்வளவு நீண்ட காலத்திற்கு இயந்திரச் சாதனங்களையும் துணைச் சாதனங்களையும் சிக்கனமாகச் செயல்படுத்த முடியுமோ அவ்வளவு காலத்திற்கு அவற்றைச் செயல்படுத்துவதற்கு நாம் முயற்சி செய்வதைப்போல, நாம் பணியாளர்களையும் பயன்படுத்தலாம். தேவை ஏற்படும் சமயம் இயந்திரங்களைப் புதுப்பிப்பதற்காக அவற்றை ஒதுக்குவதைப்போல, மனிதச் சக்தியினையும் (தொழிலாளர்களையும்) ஒதுக்கலாம்.

'இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த' என்று முத்திரையிடப்பட்ட அடிப்படை அணுகும் முறையினைப் 'பொருள் சார்ந்த அணுகும் முறை' (commodity approach) அல்லது 'உற்பத்திக் காரணியைச் சார்ந்த பொதுக் கருத்து' (factors of production concept) என்றும் அழைக்கலாம். இத் தலைப்புகள் அவற்றின் மனப்பான்மையினை விளக்குவதாக உள்ளன. மூலதனத்தையும் நிலத்தையும் போன்று உழைப்பும் ஓர் உற்பத்திக் காரணியாக

வகைப்படுத்தப்பட வேண்டும். அதனை எவ்வளவு மலிவாகப் பெற முடியுமோ அவ்வளவு மலிவாகப் பெற்று முழுவதுமாகப் பயன் படுத்த வேண்டும். இக் காரணியில் மனிதனும் சம்பந்தப்பட் டிருக்கின்றான் என்ற செய்தியில் சிறிதளவுதான் முக்கியத்துவம் உள்ளது வாணிப நிலையங்களின் உடனடித் தேவைகளுக்குத் தக்கவாறு, ஒருவர் வேலையில் அமர்த்தப்படுகிறார் அல்லது வெளி யேற்றப்படுகிறார்.

உழைப்பு என்பது மனிதனைச் சார்ந்ததாகுமாதலால் இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறை பொதுவாகப் பல பணியாளர் சிக்கல்களை உருவாக்குவதில் முடிவடைகின்றது. அவற்றில் பல மிகவும் பழைமையானவை. அவற்றின் தோற்றம் இவ் வணுகும் முறையினை முதன் முதலில் பயன்படுத்த ஆரம்பிக்கப் பட்ட காலத்தினைச் சாரும். பணியாளர்களைப்பற்றிய தத்துவங்கள் மாறி இருந்தாலும், மாறிக் கொண்டேயிருந்தாலும், இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும்முறை உருவாக்கிய,பின் விளைவுகளுடன் நாம் இன்னும் போராடிக் கொண்டிருக்கிறோம். பழைய தத்துவங் களினால் வல்லமை பெற்ற நோக்குகளை உடைய மேலாளர்கள் இப்போதும் இருக்கின்றார்கள் என்பது வெளிப்படையாகின்றது.

இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறையினால் தோற்றுவிக் கப்பட்ட நெருக்கடியான பணியாளர் சிக்கல்களில் தேர்ந்தெடுக் கப்பட்ட சில சிக்கல்கள் பின்வருமாறு :

1. பொறிநுட்பத் துறையினால் தோற்றுவிக்கப்பட்ட வேலையின்மை.
2. பாதுகாப்பு.
3. தொழிற்சங்கங்கள்.
4. பணியில் பெருமை.

பொறிநுட்பத் துறையினால் தோற்றுவிக்கப்பட்ட வேலையின் மை: புதிய இயந்திரங்களின் அல்லது பணியினுடைய புதிய உத்தி களுடைய வளர்ச்சியின் மூலம் ஏற்படும் பணிகளின் இழப்பிற்குப் 'பொறிநுட்பத் துறை வேலையின்மை' என்று பெயரிடப்பட்டுள்ளது. உழைப்பு, இயந்திரங்களால் அல்லது மேலாண்மையினுடைய புதுவழியமைத்தலால் மாற்றீடு செய்யப்படுகிறது. அதன் விளைவாக, அதிக வேலையினைக் குறைவான பணியாளர்கள் செய்து முடிக்கின்றார்கள். தொழில் நுட்பச் சிக்கல்கள் முழுவதை யும் மேலாண்மையினுடைய இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறை உடனடியாகத் தீர்த்துவிடுகின்றது. அதே சமயத்தில், தொழிலாளர்களின் நுட்பங்கள் வெளிப்படையாகத் தோன்று

கின்றன. ஒரே மாதிரியான நிகழ்ச்சியில், தொழிலாளர்களின் இன்றைய எதிர்ப்புகளுக்கும் கடந்தகால எதிர்ப்புகளுக்கும் அதிக வேற்றுமை கிடையாது. நேற்று, புதிய இயந்திரங்களை நாசப் படுத்துவதற்காகக் குழப்பங்களும் நாசவேலை முயற்சிகளும் நிகழ்ந் தன. இன்று, மந்தமாக-வேகம் ஓய்ந்து செயற்படுதல் (slow down) மற்றும் தொழிற்சங்கங்களில் கலந்து பேசி முடிவெடுத்த உழைப்பை மிச்சப்படுத்தும் (labour savings) கருவிகளைப் பயன் படுத்துதல் போன்ற பல சூழ்ச்சித் திறமிக்க வகைகள் உள்ளன.

இச் சிக்கல்களுடன் நாம் தொடர்புகொள்ளும் சமயம் தொழில் நுட்ப முன்னேற்றங்களை அறிமுகப்படுத்துவதனால் உடனடியாகச் சில சிக்கல்கள்—குறிப்பாகக் குறுகிய காலத்தில் பணியாளர்களை இடம் பெயர்த்தல் உருவாகிக் கொண்டிருக்கின்றன என்பதை நாம் வெளிப்படையாக ஒப்புக்கொள்ளத்தான் வேண்டும். அவ்வாறான வேலையின்மையினைக் கூடியவரை குறைப்பதிலும் ஏற்கனவே இடப்பெயர்ச்சி செய்யப்பட்ட பணியாளர்களின் சுமையினைக் குறைப்பதிலும் கவனத்தைச் செலுத்துவதுதான் அதற்குத் தீர்வுகாணும் முயற்சியாகும்.

தொழிற்சங்கங்கள் தொழில் நுட்ப வளர்ச்சிக்கு எதிராக இல்லை. நம்முடைய உயர்ந்த பொருளாதார வாழ்க்கைத் தரத் திற்கு அவ்வாறான வளர்ச்சிதான் அடிப்படையாகும். தொழில் நுட்ப முன்னேற்றம் உடனடியாக, குறுகிய காலத்தில் வேலையின்மையினை அதிகரித்தாலும், நீண்ட காலத்தில் அவர் களுக்கு மறுபடியும் வேலைவாய்ப்புகள் கிடைக்கச் செய்யும் என்பது பொருளாதார நிபுணர்களின் கூற்று. எப்படியென்றால், தொழில்நுட்பத் திறத்தின் புதிய உத்திகளால் பொருள்களின் விலை குறையும். குறைந்த விலை அதிக விற்பனையையும் உற்பத்தியை யும் தோற்றுவிக்கும். தேவையான மாற்றங்கள் சரிசெய்யப்பட்ட பின்னர், வேலையற்றோர் மறுபடியும் அழைத்துக்கொள்ளப்படுவர். மேலும், வேலையிலிருந்து நீக்கப்பட்டவர் வேறுவிதமான வேலைக்கு அழைக்கப்படுவர். தொழில் நுட்ப முன்னேற்றம் பொதுவாகப் பணிகளை மாற்றியமைத்தலிலும் சிலவற்றை நீக்குவதிலும் முடி வடையலாம். இடப்பெயர்ச்சி செய்யப்பட்ட பணியாளர்களை மீண்டும் சேர்ப்பதற்குப் பரந்த மறுபயிற்சி தேவையாகலாம். சிறிது காலம் குறைவான ஊதியத்தில் தனிமுறையான சரிசெய்தல்களும் அடிக்கடி ஏற்படலாம்.

தொழில் நுட்பத் துறையின் மாற்றங்களால் பணியாளர் களுக்கு ஏற்பட்ட தீங்கான விளைவுகளைத் தீர்ப்பதற்கான சில வழி முறைகள் பின்வருமாறு :

1. கம்பெனியினுடைய முன்னேற்றமான நிலைமையிலிருந்து பணியாளர்களை நன்மை அடைய அனுமதிப்பதற்கும் வேலையற்ற காலங்களில் தொழிலாளர்களுக்குச் சிறிது கூடுதலாக நிதிவசதி செய்து கொடுப்பதற்கும் கம்பெனியினுடைய இலாபத்தின் ஒரு பகுதியைத் தொழிலாளர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளுதல் என்ற தத்துவம்.

2. தொழிற்சங்கங்களின் கருத்துக்கிணங்க தகுதியான எல்லாத் தொழிலாளர்களுக்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட, கால வரையறை மட்டும் உறுதியளிக்கப்பட்ட ஆண்டு ஊதியத்தை அளித்தல் என்ற கருத்து.

3. வேலையின்மைக்கு இழப்பீடு செய்தல்.

4. பணியாண்மையர்களிடமிருந்து வரியாக வசூல் செய்யப்படும் நிதியிலிருந்து பணிதேடும் தகுதியான ஆட்களுக்குப் பணவுதவி அளித்தல்.

மேற்கூறப்பட்ட திட்டங்கள் எல்லாவிதமான பணி இழப்புகளுக்கும் (வேலைநிறுத்தம் மற்றும் தகுந்த காரணத்தின் அடிப்படையில் நிகழ்ந்த பணி இழப்புகளைத் தவிர) பொருந்தும். உண்மையில், பணி இழப்பிற்கு முக்கியமான இரண்டு பொதுக் காரணங்கள் உள்ளன. ஒன்று தொழில் நுட்பத்துறை மாற்றங்கள்; மற்றொன்று உற்பத்தியினுடைய தேவை குறைந்ததன் காரணமாகத் தொழிலாளர்களைத் தற்காலிகமாக வேலையினின்று விலக்கி வைத்திருத்தல். தொழில்நுட்ப முன்னேற்றங்களைச் சிந்தனை செய்கின்ற ஒரு சிலர் மட்டுமே எதிர்க்கின்றனர். பெரும்பாலோர் வேலை வாய்ப்பின்மீது, அதனுடைய குறுகிய கால விளைவுகளைக் குறைத்துச் சரியான வழியிலும் நேரத்திலும் புகுத்த வேண்டும் என்ற கருத்து உடையவர்களாக இருக்கின்றனர்.

பாதுகாப்பு : பொறிநுட்பத்துறை வேலையின்மை போன்ற மற்றச் சிக்கல்களிடமிருந்து உருவானதுதான் நடப்புச் சிக்கலான குறைந்த பொருளாதாரப் பாதுகாப்பு என்பது வெளிப்படுகிறது. இது மற்றச் சிக்கல்களை உருவாக்கித் தொழிலாளர் அமைப்புகளைத் தோற்றுவிப்பதற்குக் காரணமாய் இருக்கின்றது. தொழிற்சாலை அமைப்பு, உற்பத்தியினை இயந்திரமயமாக்குதலால் உருவாக்கப்பட்டது. தொழிற்சாலைகள் அமைக்கப்பட்டதால், தொழிலாளர்கள் முக்கியத்துவம்வாய்ந்த விவசாயச் சுற்றுப்புறங்களிலிருந்து நகரத்தினுடைய எல்லைக்குள் நகரவேண்டியதாகிவிட்டது. கருவிகள் அல்லது இயந்திரங்கள் அதிகமான முக்கியத்துவத்தைப் பெற்றன.

தொழிலாளர் பொதுவாக இயந்திரத்தைக் காத்துப் பேணுபவர் என்ற கீழ்நிலைக்கு ஒதுக்கப்பட்டனர். உறுதியான வேலை என்று நம்பமுடியாத நிலைமையுடன் முதுமை அடைதல் என்ற சிக்கலும் இணைந்துகொண்டு பொருளாதாரப் பாதுகாப்பின்மை என்ற மிகுதியான எண்ணத்தினை வளரச் செய்கிறது.

தொழிலாளர்களின் பாதுகாப்பின்மை வளர்ந்து வருவதைப் பொருட்படுத்தாத காலம் முன்பு இருந்தது. ஆனால், இன்று நிலைமை அவ்வாறில்லை. இச் சிக்கலுக்குத் தீர்வு காணவேண்டிய அவசியம் இப்பொழுது ஏற்பட்டுள்ளது. ஏனெனில், ஒன்று, தொழிலாளர்களின் பாதுகாப்பின்மை, தொழிற்சங்கங்களை அமைப்பதற்குக் காரணமாயின. அவை பொருளாதாரப் பாதுகாப்பிற்கான சில ஆக்கக் கூறுகளின்மீது ஒரு வகையான கட்டுப்பாட்டினைப் பெற்றன. இரண்டாவது, அரசும் சில தேவைகளுக்காக இக் களத்தில் இறங்கியது. அத் தேவைகள் பின்வருமாறு:

சில தனிப்பட்ட பணியாண்மையாளர்கள், விருப்பமாக ஓய்வூதியத் திட்டங்கள் அல்லது தொழிலாளரின் பாதுகாப்பின்மையினைக் குறைப்பதற்காக அவர்களால் முடிந்தவற்றை நிறைவேற்றுவதில்லை. எல்லோரும் பொருளாதாரப் பாதுகாப்பின்மையினைக் கண்டித்து வருவதால், அதிகமான பாதுகாப்புக் கிடைத்து விடலாம் என்று சிலர் கருதத் தொடங்கிவிட்டனர். சிறைச்சாலையில் இருப்பது நல்ல பொருளாதாரப் பாதுகாப்பாக இருந்தாலும், ஒரு சிலரே சிறையிலிருப்பதை விரும்புகின்றனர். பல மேலாண்மைச் சிக்கல்களைப்போல் இதிலும் இரு உச்ச எல்லைகள்—மிகக் குறைந்த பாதுகாப்பும் மிக அதிகமான பாதுகாப்பும் இருப்பது விரும்பத்தக்கதல்ல.

தொழிற்சங்கங்கள் : பணியாளர்களுடைய கோரிக்கைகளுக்கு மேலாண்மை அளித்த புறக்கணிப்புத்தான் தொழிற்சங்கங்களை உருவாக்குவதில் பெரிதும் பங்குகொண்டது. தொழிற்சாலைகள் அமைக்கப்பட்டவுடனேயே, மேலாண்மையினுடைய கொடுங்கோன்மையிலிருந்து தொழிலாளர்களைப் பாதுகாப்பதற்காகத் தொழிற்சங்கங்களை நிறுவுவதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டன. அவை மேலாண்மைத் தொழிலாளர்களிடையே அமைதியின்மையினை ஆரம்பித்து வைக்கின்றன என்பதனை அஃது அறிந்ததாகத் தெரியவில்லை. தொழிற்சங்கங்கள் உண்மையிலேயே நிறுவப்பட்ட பின்னர், அவற்றை அழிப்பதற்காகப் பல உத்திகள் பயன்படுத்தப்பட்டன. பத்தொன்பதாம் நூற்றுண்டில் தொழிற்சங்கங்கள் மெதுவாக வளர்ச்சி பெற்றன. தொழிற்

சங்கங்கள் பரவுவதைத் தடுக்க பல வெற்றிகரமான முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. அம் முயற்சிகளில் பல, வலுக்கட்டாயங்களையும் மூர்க்கத்தனங்களையும் உட்கொண்டிருந்தன. இருபதாம் நூற்றுண்டில் தொழிற்சங்கங்கள் கணிசமான வளர்ச்சியினைப் பெற்றன. எல்லாத் தொழிலாளர் சங்கங்களையும் நிருவாகம் அங்கீகரிக்க வேண்டுமென்பதில்லை. அவ்வாறு செய்வதும் விரும்பத்தக்கதன்று. இப்பொழுது தொழிற்சங்கங்களை அங்கீகரிப்பது தான் முன்னேடியாக உள்ள சிக்கலாகும். இதற்கு மிகவும் ஆக்கப்பூர்வமான எண்ணங்கள் தேவைப்படுகின்றன. தொழிலாளர்களும் பணியாண்மையினரும் அவரவர்களுடைய மனப்பான்மைகளின் அடிப்படைகளை மாற்றிக் கொள்ளவேண்டும். அம் மாதிரியான மன மாற்றத்திற்கு முன்னேடியாகப் பணியாண்மையினர் அவர்களுடைய போக்குகளை மாற்றிக் கொள்ள வேண்டும்.

பணியில் பெருமை: நெருக்கமான, திட்டமிடப்பட்ட நிறுவன அமைப்பு முறைகளும் தெளிவாகத் திட்டமிடப்பட்ட பணி முறைமைகளும் நிறுவனத்தின் தனிப்பட்ட உறுப்பினரின் சுதந்தரத்தைக் குறைப்பதில் ஒரு பங்காகச் செயற்பட்டன. செயல் முறை சார்ந்த நிலையில், அதிகமாகத் திறமைகள் இயந்திரங்களுக்கு மாற்றப்படுவதால், தொழிலாளர்கள் இயந்திரங்களைப் பேணிக் காப்பவர்களாக அல்லது பணியே இல்லாதவர்களாக மாற்றப்படுகின்றுர்கள். மேலாளர் அவருடைய செயல் நடவடிக்கைகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்காகக் கணக்கிடும் பெரிய பொறி (computers) போன்ற நவீன கருவிகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தொழிலாளர்களின் திறமையினைக் குறைவாக மதிப்பிடுகின்றனர். அதனுல், செயல்நிறைவேற்றத்தில் தனிப்பட்ட முறையில் பணியாளர்களுக்குப் பெருமை ஏற்படுவதில்லை.

இச் சிக்கலை நாம் ஆராயும்பொழுது, முதலில் நாம் பணியில் பெருமை அவசியமா? என்று கேட்க வேண்டும். தொழிலாளர் தினந்தோறும் அவருடைய பணியில் கடுமையாக உழைக்க வேண்டி இருப்பதாலும் உற்பத்தி முறைமையாலும் மேலாண்மைக் கட்டுப்பாடுகளாலும் ஒழுங்குபடுத்தப்பட்டிருப்பதாலும் இதனைப் பற்றி ஏன் கவலைப்பட வேண்டும்? ஆயினும், ஒரு சிக்கலைப் பொருட்படுத்தாமல் விட்டுவிடும்பொழுது, மிகவும் தேவையில்லாச் சில (தீர்வு) முடிவுகளை மற்றவர்கள் கொடுத்துதவுகின்றுர்கள்.

மேலாண்மையினை, தொழிலாளர்களுக்குப் பணியில் பெருமையினை உருவாக்கக் கோருவதற்குச் சட்டங்கள் அல்லது தொழிற் சங்கக் கோரிக்கைகள் கிடையா. பணியாளர்பற்றிய இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறையினைக் கொண்ட செயலாட்சிக்

குழுவிற்கு இதில் நாட்டம் கிடையாது. இதன் பயனாகத், தொழிலாளர்களின் மன நிலையினை அறிவதில் அதற்கு எந்தவித இலாபமும் தேவையுமில்லை. ஆனால், பணியாளர்களுக்கு ஊக்கம் ஊட்டுவித்தால், அவர்கள் அவர்களுடைய திறமைகளைக் குறைந்த பட்சத் தேவைகளுக்கு அதிகமாக அளித்துத் தொழில் நிறுவனங்களின் நோக்கங்களை அடையும் முயற்சியில் பங்கு கொண்டு உதவுவார்கள். பயன்படுத்தப்படாத திறமை, விசுவாசம் மற்றும் ஆர்வம் அதிகமாக அவர்களிடம் உள்ளன.

இச் சிக்கலுக்குத் தீர்வு காண்பது மிகவும் கடினம். ஏனெனில், அதனைப்பற்றி ஆராய்வதே கடினம். பணியில் பெருமை தேவையில்லை என்று பலர் வாதிடுகின்றனர். ஆனால், உண்மையில் பணியில் பெருமை தேவைப்படுகின்றது. அது பெருமை உளதாயிருக்கிறது. பணியாளர்களுடைய சக்திகளை ஆக்கரீதியான வழிகளில் பயன்படுத்த முடியாவிடின், செயலாட்சிக் குழு விரும்பாத வழிகளுக்கு அவர்களுடைய சக்திகள் திருப்பிவிடப் படுகின்றன. பணியாளர்களின் பணிகள் அவர்களுக்குப் பெருமையினைக் கொடுத்தால், அவர்கள் ஆற்றலுடனும் திறமையுடனும் செயல்படுவார்கள் என்பதுதான் நடைமுறையில் நாம் பார்க்கின்ற உண்மையாகும்.

தந்தை வழி அணுகும் முறை: எல்லா வாணிப நிலையங்களும் மேலாளர்களும் இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறையினைப்பின் பற்றுவிடினும், 1929 ஆம் ஆண்டு வரை இம் முறை பரவலாக முக்கியத்துவம் அடைந்திருந்தது. பின்னர், எதிர்பாராமல், தொழிற்றுறை மேலாளர்களில் ஒரு கணிசமான பகுதியினர் அம் முறையினைத் தீவிரமான புறமறிப்புச் செய்தனர். இரண்டாம் உலகப் போரின் போது, தொழிற்சங்கங்களின் வளர்ச்சியின் பயத்தினால் மாறுபாடான அணுகும் முறை உருவாக்கப்பட்டதெனச் சிலர் கருதினர். 'சீற்றமான போர்' அணுகும் முறையால் தொழிற்சங்கங்களை அடக்க முடியாமல் போகவே 'சூழ்ச்சிப் போர்' (cold war) அணுகும் முறையால் கட்டுப்படுத்தலாம் என மேலாளர்கள் கருதினர்கள். அவர்களில் பலர் தந்தை வழி அணுகும் முறைக்கு மாறினர். பணியாளர்களை நோக்கித் தந்தைக்குரியதும் பாதுகாப்பானதுமான அணுகும் முறையினைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் மேற்கொள்ள வேண்டும் என்ற பொதுக் கருத்திற்குத் தந்தைவழி அணுகும் முறை என்பது பெயர். பொருள் சார்ந்த அணுகும் முறையின் பாசமற்றதும் தனிமுறைச் சார்புற்றதுமான பழக்க நடவடிக்கைகள் இப்பொழுது தந்தைவழி அணுகும் முறையின் மிகவும் தனிமுறையான மனப்பான்மையால் மாற்றப்

படுகின்றன. 1909 முதல் 1919 வரையான காலத்தில் பணியாளர் மேலாண்மை மேலாண்மைக் களத்தின் மாயக் கவர்ச்சியாகக் கருதப்பட்டது. இக் காலத்தில், கம்பெனியின் பண்டகசாலைகள், கம்பெனியின் வீட்டு வசதி, பொழுதுபோக்கு வசதிகள் மற்றும் இவை போன்ற செயல் நடவடிக்கைகளை வலியுறுத்தி மிகவும் விரிவான பணியாளர் திட்டங்கள் வளர்ச்சி பெற்றன. இவ்வணுகும் முறையின் நோக்கம் தொழிற்சங்கங்களைக் கட்டுப்படுத்துவதாயின், இது வெற்றியடைந்தது எனலாம். ஏனெனில், இக் காலத்தில் தொழிற்சங்கங்களுடைய உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை குறைந்துவிட்டது. தொழிலாளர்களுடைய பற்றுறுதியையும் நன்றியறிதலையும் பெறுவதுதான் நோக்கமாகக் கருதின், இது தோல்வி அடைந்தது. ஏனெனில், தொழிலாளர்கள் அவர்களைக் குழந்தைகளைப் போல் அல்லாமல் வயது வந்தோராகக் கருதினர்கள்.

வீட்டு வசதி, பொழுது போக்கு வசதிகள், ஓய்வூதியம் போன்ற பல வசதிகளை அளிப்பதால் மட்டும் தந்தையைப் போன்ற பரிவு செயலாட்சிக் குழுவிற்கு உள்ளது என்று நினைப்பதற்கில்லை. வசதிகளைச் செய்வதிலுள்ள மனப்பான்மையும் ஒழுங்கு முறையும், நிருவாகம் அதனுடைய தொழிலாளர்களை நடத்துவதில் தந்தையைப் போன்ற தோற்றத்தை உடையதா இல்லையா என்பதை வெளிப்படுத்தும். பல வாணிப நிலையங்கள் ஒரே மாதிரியான நன்மைகளை அளித்தாலும், ஒன்றை மட்டும் தந்தைக்குரிய பரிவு நிலையில் உள்ளதென்றும் மற்றது அவ்வாறில்லை என்றும் அறுதியிட்டுக் கூறமுடியாது. தந்தைக்குரிய பரிவுடன் இருப்பதற்கு இரு பண்புகள் தேவை. ஒன்று, அவ்வாறான தொழிலாளர்களுக்கு வசதிகளைச் செய்துகொடுப்பதற்காக மேலாண்மையினுடைய முடிவு செய்தலில் இலாப நோக்கம் முதன்மையாய் இருத்தல் கூடாது. குழந்தைகளுக்கு அவர்களுடைய பெற்றோர் எவ்வாறு நல்லவைகளை முடிவு செய்கின்றார்களோ அதைப்போல அவ் வசதிகளைத் தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும் என்று செயலாட்சிக் குழு செய்த முடிவின்படி, அவை அளிக்கப்பட வேண்டும். அவ் வசதிகளைச் செய்து கொடுப்பதால் நிறுவனத்திற்கு இலாபம் ஏற்படலாம். ஆனால் இலாபத்தினை முதன்மையான நோக்கமாகக் கொண்டு அவற்றை அளித்தல் கூடாது. மற்றொன்று, என்ன வசதிகளை எப்பொழுது செய்து கொடுப்பது என்று முடிவு செய்வது செயலாட்சிக் குழுவிற்கு மட்டும் உரிமையாக இருக்க வேண்டும். தன்னுடைய குழந்தைக்கு நல்லது என்று நினைப்பதைத்தான் தந்தை செய்கிறார். கீழ்க்காணும் நோக்கங்களுக்காகத் தொழில் நிறுவனங்கள்

தொழிலாளர் வசதிகளைச் செய்து கொடுத்தால், அவற்றைத் தந்தைக்குரிய பரிவுடன் கூடிய நிறுவனங்கள் என்று அறுதியிட்டுக் கூற முடியாது. அந் நோக்கங்களாவன:

1. தொழிலாளர்களுக்கு அவ்வாறான வசதிகளைச் செய்து கொடுப்பதால் அஃது ஒரு நியாயமான, இலாபத்தில் நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கின்ற நிறுவனமாகக் கருதுவது.

2. அவ்வாறான திட்டங்களை அமைத்துத் தருமாறு தொழிலாளர்கள் கேட்டதாகவும் அதில் அவர்கள் பங்கு ஏற்கின்றனர் எனக் கருதுவது.

3. தொழிற்சங்கங்கள் அத் திட்டங்களைக் கோருகின்றன என கருதுவது.

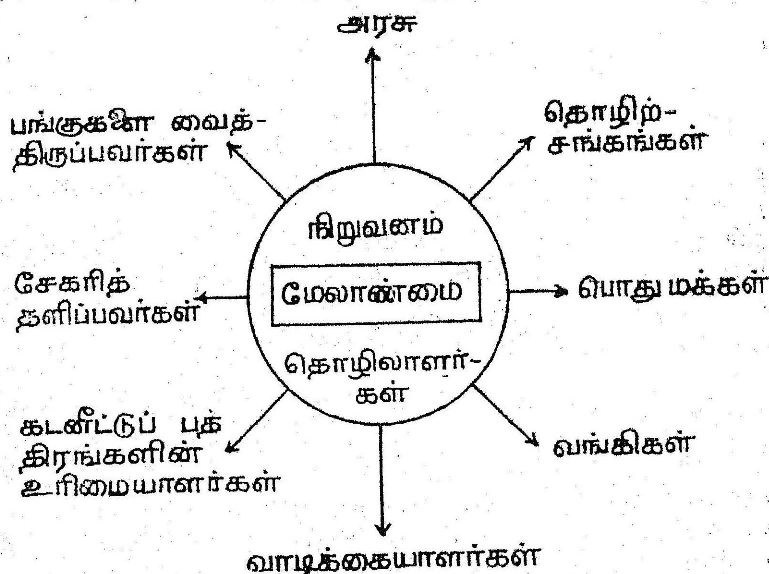
சமுதாய முறைமையின்கண் அணுகும் முறை

சில செயலாட்சிக் குழுக்கள் இப்போதும் தந்தைவழி அணுகும் முறையினை அவர்களுடைய தொழிலாளர்களுடன் தொடர்பு கொள்ளும்பொழுது பயன்படுத்திவரினும் 1930 முதல் 1939 வரையான பொருளாதார மந்த காலத்தில் இம் முறை பொதுவாக அழிந்துவிட்டது. நாம் இப்பொழுது மூன்றாவது அணுகும் முறையான சமுதாய முறைமையின்கண் அணுகும் முறையை ஆராயலாம். கட்டுப்படுத்தப்படாத முறைமையில் நடைபெற்றுக் கொண்டு வருகின்ற மத்திய முகமையாக, ஒரு நிறுவனம் அல்லது வாணிப நிலையம் கருதப்படுகின்றது. மேலாளர் வியாபார நிறுவனத்தை ஒரு கட்டுப்படுத்தப்பட்ட முறைமையாகச் செயலாட்சி செய்கிறார் என்ற பொதுக் கருத்தின் அடிப்படையில்தான் கடந்த காலப் பொருள்வழி அமைந்திருந்தது. அதாவது, அவர் மனிதர்களையும் சேர்த்து அவருடைய எல்லா வளங்களின் மீதும் முழுக் கட்டுப்பாடு வைத்திருந்தார். அவரது விருப்பம்போல் பணியாளர்களை நியமித்தார்; வேலையிலிருந்தும் அகற்றினார். அவருடைய வளங்கள் முழுவதையும் கட்டுப்படுத்தக்கூடிய பொருளாகப் பாவித்து அவற்றை ஒழுங்குபட இணைத்தார்.

அகமுறைமை (internal system), கட்டுப்படுத்தப்படாதது என்பது தந்தைவழி அணுகும் பொதுக் கருத்தினைக்கொண்ட இயக்கத்திலிருந்து தெளிவாகிறது. மேலாண்மையின் நோக்கங்களை உருச் சிதைவாக்குவதற்கும் தகர்த்தெறிவதற்கும் திருத்தி அமைப்பதற்கும் தேவையான சக்தியினை மனித வளங்கள் பெற்றிருந்தன. ஊதியங்களையும் ஊக்குவிப்புகளையும் உடைய தொகுதிகளில் இச் சக்தியினைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கான ஒரு

முயற்சியே தந்தைவழி அணுகும் முறையாகும். இந்தக் கட்டுப் பாடு ஆற்றுப்படுத்தும் பயிற்சியில் எதிர்மறையானது. அதிக உப யோகமான வழிகளில் மனித வளத்தினை வளரச் செய்து இயக்கு வதற்கு இக் கட்டுப்பாடு பயன்படவில்லை.

இன்றைய சமுதாய முறைமையின்கண் அணுகும் முறையில் மத்திய முகமையினுடைய (வாணிப நிலையத்தின்) மேலாளர் திறந்த வெளி அல்லது கட்டுப்படுத்தப்படாத முறையின் மீதும், அதற்குள்ளும் செயலாட்சி செய்கின்றார். தொழிலாளர்கள்சக்தியின் பிறப்பிடங்களாகக் கருதப்படுகின்றார்கள். அவர்களுடைய முன் னேற்றம் தொழில் நிறுவனங்களின் அடிப்படை நோக்கங்களோடு ஒருநிலைப்படுத்தப்படுகின்றது. இந்தக் குறிக்கோளைத் தனித்திற அளவாகக் கொண்டு, தொழிலாளர் பிரிவினை நடத்துவதுடன், செயல்முறைப் பணியான 'ஒருங்கிணைத்தல்' முக்கியமாகத் தொடர்பு கொண்டுள்ளது. இன்றைய பரிந்துரை செய்யப்பட்ட நடத்துமுறை, பொருள்வழி அணுகும் முறையின் நடத்து முறை யிலிருந்து அதிகமாக வேறுபட்டுள்ளது. ஆனால், இம் முறை தந்தைவழி அணுகும் முறையுடன் குழப்பமாக்கப்பட்டுள்ளது.



படம்: 4—1.
சமூக முறைமை — விளக்கப் படம்

மேலாளர் தொடர்பு கொள்ளக்கூடிய பல பிரிவுகளுள் பணி யாளர் பிரிவும் ஒன்று என்பதனை மேலே 'உள்ள' விளக்கப்படம்

சுட்டிக் காட்டுகிறது. தொழிலாளர் குழுவின் அக இட அமைவு அடிக்கடி கட்டுப்படுத்தப்பட்ட முறைமையில் முழுக்கட்டுப்பாடும் உள்ளது என்று புனைந்துகொள்ளப்பட்டதிலிருந்து, எதிர்த்து முன்னேறுகின்ற தவறுகளை நோக்கிச் செல்கின்றது. மத்திய நிறுவனத்தினுடைய புற எல்லையைச் சுற்றிலும் அதிகரிக்கப்பட்ட திறந்த வெளி முறைமையில் உள்ள உறுப்பினர்களுடன் செயல் தொடர்புகள் கொள்ளும் சமயம், இவ்வாறாகத் தவறுகள் நேரிடுவது குறைகின்றது. கடந்த காலத்தில், மேலாளர் சட்டபூர்வமான உரிமையாளர்களிடமிருந்தும் பங்குகளை வைத்திருப்பவர்களிடமிருந்தும் தனித்து வேறுபட்ட நிலையில் பார்பதற்கு நாட்டங் கொண்டார். அரசு, ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட தொழிற்சங்கங்கள், பொது மக்கள், வாடிக்கையாளர்கள், கடனீட்டுப் பத்திரங்களின் உரிமையாளர்கள், வங்கிகள், சேகரித்தளிப்பவர்கள் ஆகிய குழுக்களின்மீது மேலாளர் மாறுபட்ட அளவில் செல்வாக்கினைப் பெற்றுள்ளார். நவீன சமுதாயத்தின் அதிகரித்து வருகின்ற கடுஞ் சிக்கல்களும் கூட்டுச் சார்பு மேலே கூறப்பட்ட கூடுதல் குழுக்களுடன் அவரை உறவுகொள்ளவும் கலந்து பேசி முடிவெடுக்கவும் கட்டாயப்படுத்துகின்றன. பொதுவாக, மேலாளர் எத்தனை புறக் குழுக்களைச் செய்ய முடியுமோ அவ்வளவு குழுக்களையும் கட்டுப்பாடு செய்வதற்காக அவருடைய சக்தியை அதிகரிப்பதைக்கருதிப் பணிபுரிகின்றார். இந்த நோக்கம், எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள அரசுகளையும் கவருவதைக் கருதிச் செல்கின்றது. தொழிற்சங்கங்களின் வேலை நிறுத்தங்களை எதிர்த்து நிற்பதற்குத் தேவையான வழிவகைகளைச் செய்தல், கடனீந்தோரை மட்டும் முழுவதுமாக நம்பியிராமல் இருப்பதற்காக வருவாய்களை நிலைநிறுத்திக் கொள்ளுதல், மூலப் பொருள்களின் அளிப்பிற்கான பிறப்பிடங்களை அதிகமாகவும் போட்டி மனப்பான்மையுடையனவகாவும் வளர்த்தல், பொது மக்களுக்கு விளம்பரம் கொடுத்தல் மற்றும் இவை போன்றவற்றை நோக்கிச் செல்கின்றது.

மத்திய நிறுவனத்திற்குள், சமுதாய முறைமையின்கண் அணுகும் முறை தனித் தேர்ச்சிப் பெற்ற பணியாளர் அலுவலர் துறைகளை நிறுவுதலைக் கருதிச் செல்கிறது. ஏனெனில், இவ்வணுகும்முறை மிகவும் கடினமான பணியினைத் திட்ட வரையறை செய்கின்றது. இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறையில் பணியாளர்துறை தேவையில்லை என்று கருதப்பட்டது. தந்தை வழி அணுகும் முறையில், புதிதாக உருவாக்கப்பட்ட பணியாளர் துறையினுடைய குறிக்கோள்கள் தெளிவாகவும் உரிமையாகக் கேட்கப்படாததாகவும் இருந்தன. சமுதாய முறைமையின் கண் அணுகும் முறையில், தொழிலாளர்களுடைய தனிமுறை

நோக்கங்களுக்கும். சம்பந்தப்பட்ட மற்றைய குழுக்களின் நோக் கங்களுக்கும் ஓர் உறவினை ஏற்படுத்த வேண்டும். எல்லோருடைய நலன்களும் நிறுவனத்தினுடைய முழு நோக்கங்களுடன் இணைக் கப்பட வேண்டும். எல்லா நலன்களையும் ஒருங்கிணைக்கும் முயற் சியில் பங்குகொண்டு உதவுகிற பணியாளர் திட்டங்களின் தன் மையினைத் தீர்மானிப்பதற்குக் கனிசமான திறமை தேவைப்படும். பணியாளர்களைச் சார்ந்த இந்த அணுகு முறை, நிறுவனம் முழுவ தற்கும் மிகவும் பயன்தரக் கூடியதாகவும் இருக்கும் என்று நாம் நம்புகிறோம்.

பணியாளர்களுக்காகச் சமுதாய முறைமையின்கண் அணுகும் முறையினைப் பின்பற்றுவது பரவிவருகின்றது. இன்றையத் தொழில் உலகில், இம் முறைதான் முனைப்புள்ள மாதிரியாகத் திகழ்கின்றது. பணியாளர் மேலாண்மைத் துறையில் 1940 ஆம் ஆண்டிற்குப் பின்பு நிகழ்ந்த முன்னேற்றங்களின் ஒரு தெளிவான ஆய்வு, பணியாளர் மேலாண்மையினுடைய நவீன பொதுக் கருத்தின் தன்மையினை விளக்குவதோடுமட்டுமல்லாமல் இத் துறையில் சம்பந்தப்பட்ட புதுமைகளையும்விளக்கிக் காட்டுவ தற்கும் பயன்படும். இச் சான்றுகள் பணியாளர் செயல்முறைப் பணிகளினுடைய திட்டவரையறையின் மூலம் முன்னிலைப் படுத்தப்படுகின்றன.

சேகரித்தல் :

சேகரித்தல் என்பது பணியாளர்களின் தேவைகளைத் தீர்மானித்தல், அவர்களைச் சேர்த்தல், தேர்வு செய்தல் மற் றும் பணியில் அமரச் செய்தல் போன்ற பணிகளைச் சார்ந்ததாகும். தொடர்ச்சியான அடிப்படையில் சேகரித்தல் பணியில் அதிக வேலை செய்யப் பட்டு வருகின்றது. செயலாட்சி செய்கின்ற மனித சக்தி அல்லது மேலாண்மை செய்கிற மனிதச் சக்திகளுடைய தேவைகளின் பகுத்தாய்தல் கடந்த இரண்டு பத்தாண்டுகளில் மட்டுமே ஒழுங்குபடுத்தப்பட்டுள்ளது. இரண்டாவது உலகப் போரும் அதனுடைய விளைவுமான மனிதச் சக்தியின் குறைவு பணிகளில் மேலாண்மை அதிகரித்து வருகின்ற கடுஞ்சிக்கல்கள், தொடர்ந்தாற்போல வணிக நிறுவனங்களின் பேரளவு வளர்ச்சி ஆகியவற்றின் விளைவாகத் தேவைக்கு முன்பே செயலாட்சி செய்கின்ற மனிதச் சக்தியின் தேவைபற்றி ஆராய்வதற்காக வளர்ந்து வரும் உத்திகளினுடைய தேவை ஏற்பட்டது. சில வணிக நிறுவனங்கள் மூலப்பொருள்கள் மற்றும் பணம் போன்றவற்றிற்கு முன்கூட்டியே திட்டமிட்டுச் செயல் படுவதைப்போல, பணியாளர்களின் தேவைகளையும் முன் கூட்டியே தீர்மானித்து, அவர்களைச் சேகரித்து,

பயிற்சி அளித்து வருங்காலத்தில் தேவை ஏற்படும் பொழுது பயன்படுத்திக்கொள்ளும் திட்டங்களை வரைந்து செயல்படுத்தி வருகின்றன. இதனுடைய முக்கியத்துவம் பின்வரும் அத்தியா யங்களில் விரிவாக விளக்கப்பட்டுள்ளது.

வளர்ச்சி பெறல்

பயிற்சியும் வளர்ச்சி பெறுதலும் சமீபக் காலங்களில் கணிச மான முக்கியத்துவத்தைப் பெற்று வருகின்றன. துரிதமாக மாறிக் கொண்டு வரும் சூழ்நிலைக்குத் தக்கவாறு தகுதிவாய்ந்த பணியாளர்களை வளர்ச்சி பெறச் செய்வதற்கு உதவ, வாணிப நிறுவனங்கள், அரசு மற்றும் தொழிலாளர்கள் மீது புதிய கோரிக் கைகள் வைக்கப்படுகின்றன. ஏனெனில் நடப்புப் போக்கு இயந் திரமூலம் செயல் முழுதியாக்குதலும் பணியாளர் சக்தியினை விரை வாக தனித் திறமையுடைய தேர்ச்சி பெற்றவர்களாக மாற்றுவதை நோக்கிச் செல்கிறது. முழு நிறைவான பயிற்சியளிப்பதன் முக்கி யத்துவத்தை மேலாளர்கள், தொழில் நிபுணர்கள் மற்றும் பொது மக்கள் மனத்தில் அதிகமாகப் பதிய வைக்கப்பட்டுவருகின்றது.

ஊதியம் தரல்

பணியினை மதிப்பிடுதல் என்பது நிறுவனத்தினுள் பணிகளை முறையாக அளப்பதையும் மதிப்பிடுதலையும் சார்ந்த பணியாளர் வழி முறையாகும். 1909 முதல் 1919 வரையில் பணியினை மதிப்பிடுதலில் சில முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட்ட போதிலும், 1940ஆம் ஆண்டிற்குப் பின்னர்தான் பணியாளர் களுக்கு நியாயமாக ஊதியம் கொடுப்பதற்காக இந்த உத்தியை அதிகமாகப் பயன்படுத்துகிறார்கள். பணியினை மதிப்பீடு செய்து அதன் மூலம் முன்னேற்றமான ஊதியம் தரும் உத்தி இரண்டாம் உலகப் போரில்தான் ஊக்குவிக்கப்பட்டது. உத்திரவாதம் செய் யப்பட்ட ஆண்டு ஊதியம், இலாபத்தில் பங்கீடு, மேலூதியங்கள் போன்ற சமீபக் காலத்திய பணத்தால் இழப்பீடு செய்யும் திட்டங் களும் உள்ளன.

ஒருங்கிணைத்தல்

நிறுவனத்தினுடைய உறுப்பினர்களின் மனப்பான்மையைச் சார்ந்த இப் பணி கடந்த இருபத்தைந்து ஆண்டுகளில் மிகவும் அதிகமான கவனத்தையும் முன்னேற்றத்தையும் பெற்றுள்ளது. இப் பணியாளர் பணிக்காகச் செலவிடப்பட்டதும் செலவிடப்படு கின்ற பணமும் மகத்தானது. மனிதர்களுடைய அறிவிற்காகப் பெரியதொரு போராட்டமே நிறுவனத்திற்குள்ளும், தேசத்திலும், உலகத்திலும் நடைபெற்றுக் கொண்டு வருகிறது. இப் போராட்டமே கீழ்க்காணும் நடவடிக்கைகளில் தெளிவாகிறது.

1. தொழிற்சாலையினுடைய சரித்திரத்தை அதனுடைய தொழிலாளர்களுக்கும் பொதுமக்களுக்கும் தெரியப்படுத்துவதற்காக மிகவும் அதிகமான பணம் செலவிடப்படுகின்றது.
2. மனித நல்லொழுக்கம், நவீன தொழிற்சங்கங்களின் புறத் தூண்டுதல்கள் மற்றும் பல நிலைகளிலுள்ள அரசு ஆகியவற்றின் மீதான ஆராய்ச்சி மனிதர்களிடையே உள்ள உறவுகளை முன்னேற்றம் அடையச் செய்வதற்கான திட்டங்களை வளர்ப்பதற்குப் பல தொழில் நிறுவனங்களைத் தூண்டியது.
3. சிறப்பானதும் வியப்பைத் தருகின்றதுமான தொழிற் சங்கங்களின் வளர்ச்சி தனிப்பட்ட தொழிலாளர்களையும் தொழிலாளர்களின் அமைப்புகளையும் ஒருங்கிணைப்பதற்காக மிகுதியான மேலாண்மையினுடைய முயற்சிக்கு ஊக்கமளித்தது.

பராமரித்தல்

பராமரித்தல் பணி எல்லாப் பணியாளர் பணிகளையும் சூழ்ந்து கொள்கிறது. இப் பணியில் முக்கியமாகப் பணியாளர்களின் சேவைத் திட்டங்களைப்பற்றியும் உடல் நலம் மற்றும் பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளைப்பற்றியும் வற்புறுத்திக் கூறப்படுகின்றன. கடந்த சில ஆண்டுகளில் பணியாளர் சேவைகளில் துரிதமான முன்னேற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது. பணியாளர்கள் வீட்டிற்கு எடுத்துச் செல்லும் ஊதியத்தில் 25 விழுக்காடுகளுக்கும் அதிகமான ஊதியம் அடிப்படை ஊதியமில்லாமல் இழப்பீடு செய்தல் என்ற வடிவத்தில் பெற்றதாகும்.

உடல் நலம் மற்றும் பாதுகாப்புத் திட்டங்களைப் பொறுத்தவரையில், பணியாளர் வீட்டிலிருப்பதைவிட தொழிற்சாலையில் இருப்பது பாதுகாப்பானது என்ற ஒரு நிலைமை உருவாக்கப்பட்டுவிட்டது. பல தொழிற்சட்டங்களின்கீழ், தொழிற்சாலைகளின் பாதுகாப்பிற்காக அதிகமான முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டுள்ளன.

பணியாளர் மேலாண்மையினுடைய வரலாறு மிகச் சிறியது. ஆனால், அதனுடைய வளர்ச்சியின் வேகம் மிகவும் துரிதமானது. பணியாளர் சிக்கல்களில் பல மிகவும் பழைமையானவை. இயந்திர நுட்பம் சார்ந்த அணுகும் முறையால் தோற்றுவிக்கப்பட்ட தொழிற்சாலை முறை பல சிக்கல்களை உருவாக்கியது. ஆனால், அவை செயலாட்சிக் குழுக்களினால் புறக்கணிக்கப்பட்டன. அவ்வாறு புறக்கணிப்புச் செய்யப்பட்டதால், தொழில் நிறுவனங்

களுடைய ஆணையுரிமையும் சுதந்தரமும் குறைந்து தொழிற்சங்கங்கள் வளர்ந்தன. பொறி நுட்பத் துறையில் உருவாக்கப்பட்ட பணியின்மை விளைவுகளைக் குறைப்பதற்கும், தேவையான பொருளாதாரப் பாதுகாப்பு அளிப்பதற்கும், பணியிலும் தொழில் நிறுவனங்களிலும் பெருமையினை அடையச் செய்வதற்கும் பணியாளர்களுடைய தேவைகளை அவர்கள் வழியாக அறிவதற்கும் கொடுங்கோன்மையான செயல்களுக்கு எதிராகப் பாதுகாப்புப் பெறவும் வணிக நிறுவனங்கள் ஒன்றும் செய்யவில்லை. இவை போன்ற சிக்கல்களுக்கு இன்று அதிகக் கவனமும் முயற்சிகளும் கொடுக்கப்பட்டு வருகின்றன. இச் சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்குச் சமுதாய முறைமையின்கண் அணுகும் முறைதான் சிறந்தது. ஏனெனில், இதில்தான் தொழில் நிறுவனங்களுடன் தொடர்பு கொண்ட பங்கு வைத்திருப்பவர்கள், கடனீட்டுப் பத்திரத்தின் உரிமையாளர்கள், வங்கிகள், வழங்குபவர்கள், அரசு, தொழிற் சங்கங்கள், வாடிக்கையாளர்கள் ஆகியோரின் நலன்களும் கலந்து பேசி முடிவெடுத்தலின் மூலம் பாதுகாக்கப்படுகின்றன.

5. மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல்

மேளாண்மைப் பணிகளில் 'திட்டமிடுதல்' தலையாய பணியாகக் கருதப்படுகிறது. இப் பணியின் அடிப்படையில்தான் மேலாளரின் இதரப் பணிகள் அமைகின்றன. உரிய திட்டமின்றி ஒழுங்கு அமைத்தலோ, பணியாளரை நியமித்தலோ, ஒருமுகப் படுத்தலோ, கட்டுப்பாடு செய்தலோ இயலாது. திட்டமிடுதல் நிறுவனத்தின் எதிர்கால வளர்ச்சிக்கு அடிப்படைக் கோளாக அமைகிறது.

திட்டமிடுதல் என்ற சொல்லுக்கு 'முன்னோக்கி நோக்குதல்' என்று பொருள் கூறப்படுகிறது. எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையில் திட்டமிடல் என்ற சொல்லுக்கு இலக்கணம் கொடுத்தல் இயலாது எனினும், ஜார்ஜ்டெரி என்பவர் திட்டமிடல் என்பதற்குக் கீழ்க்காணும் இலக்கணம் கொடுக்கிறார்.

'நிகழ்ச்சிகளைத் தேர்ந்து எடுத்து, அவற்றை ஒருமுகப்படுத்தினைக்கத்தின் அடிப்படையில் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை உரிய முறையில் அடையச் செய்யப்பட வேண்டிய நடவடிக்கைகளைத் தீட்டுவது திட்டமிடலாகும்.'

சுருங்கக்கூறின், திட்டமிடல் என்பது என்ன செய்தல் வேண்டும்? நோக்கங்கள், ஏன் செய்யப்படவேண்டும்? கருத்துகள், எப்படிச் செய்யப்பட வேண்டும்? செயல்முறை, எங்குச் செய்யப்பட வேண்டும்? திட்டம் செயற்படுத்தப்பட வேண்டிய இடம், எப்போது செய்யப்பட வேண்டும்? திட்டத்தின் காலம், திட்டத்திற்குத் தேவையான பணியாளர்கள்,எதன் மூலம் திட்டத்தைச் செயற்படுத்த வேண்டும்?திட்டத்தின் சாதனங்கள் ஆகியவற்றை நிருணயம் செய்தல் ஆகும்.

திட்டமிட்ட சமுதாயத்தில், தேவைக்கு மிகுதியாக மனித வளங்கள் இருப்பினும், பல இடங்களில் தனித்தன்மையுடைய திட்டத்திற்கான பயிற்சி வசதிகள் குறைபாடுகள் உள்ளதாய் இருக்கின்றன. மேலும், முற்போக்குக்கொண்ட தொழில் நுணுக்கத் துறையின் அறிவாற்றலின் தேவை பற்றாக்குறையாக உள்ளது

இன்றைக்கு அதிகப் பயிற்சியும் தகுதியும் பெற்றவர்கள், நாளை தகுதியற்றவர்களாக மாறலாம். அண்மைக் காலத்திய அறிவாற் றலை முயன்று பெறுவதற்கான வசதிகளும் வாய்ப்புகளும் இல்லா விடில் நாம் எப்பொழுதும் பாதுகாப்பான சமுதாயத்தில் வாழ முடி யாது. திட்டமிடல், மூலவாய்ப்பு வளங்களை இடங்குறிப்பிட்டுக் காணுதல், சரியான காலத்தில் தேவையான மனித வளங்களை வளர்ச்சி பெறச் செய்தல் ஆகியவற்றின் மூலம் எதிர்காலத்தில் வரும் அறைகூவல்களையும் கோரிக்கைகளையும் சந்திக்க நாம் நம்மைச் சரியான நிலையில் தயார் செய்யாவிடில், நாம் போட்டி மனப் பான்மை கொண்ட இவ்வுலகில் நிலைபெற இயலாது. பணி யாண்மையினர் மனித வளங்களை நல்ல முறையிலும் முழு வதுமாகவும் பயன்படுத்த வேண்டுமானால், சரியான மாதிரியாக உள்ள மனித வளங்களின்மீது செய்யப்படுகின்ற நியாயமான சிறு முதலீடுகள் தேசம் முழுவதற்குமான வளர்ச்சிக்கு அதிகத் தூண்டுகோலாகத்திகழும்.

மனிதச் சக்தியினை வளர்ச்சியடையச் செய்யாமல் இயற்கை வளங்களையும் பொருளாதார வளங்களையும் குறிப்பிடத்தக்க வகை யில் வளர்ச்சி பெறச் செய்ய முடியாது. திட்டமிடுதலின் செயற் பாங்கு உண்மையிலே திட்ட இலக்குகளுடன் இணைக்கப் பட்டுள்ளது. குறிக்கோள்களை அடைவதைத் தடுக்கும் அறியாத காரணிகளை உறுதியாக முன்கூட்டிக் கூறுதல் என்பது இயலாத தாகும். நிலையற்ற காரணிகள், இயற்கையின் விளங்காப் போக்கு, நிலையற்ற அன்னியச் செலாவணி நிலைமை, அரசியல் புரட்சிகள், மனித வளங்களைப்பற்றிய தவறான முன் ஆய்வுகள் போன்ற வற்றை வெளிப்படுத்தலாம்.

குடிமக்களின் நலனுக்காகப் பசுமைப் புரட்சியினை மனிதர் களால் மட்டுமே அடைய முடியும். தொழிற்புரட்சி, கிடைக்கக் கூடிய வளங்களை அழிப்பதில்லை. ஆனால் அவற்றை வலிமையா கவும் மிகுதியாகவும் செய்கின்றது. தேசிய வருமானத்தை அதி கரிப்பதற்கு, அதிக வேலை வாய்ப்புகளை தோற்றுவிக்கக்கூடிய சிறிய அளவு குடிசைத் தொழில்களை ஏற்படுத்த வேண்டும். அதிக வேலைவாய்ப்பிற்குமட்டுமல்லாது நாட்டின் பொருளாதார முன்னேற்றத்திற்கு உதவுவதற்காகவும் சாலைகளும் அணைக்கட்டு களும் அமைக்கப்படுகின்றன. ஆகையால், எந்தப் பொருளா தாரத் திட்டத்திலும் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடல் என்பது ஒரு முழுமையான பகுதியாகும். நீண்டகாலத் திட்டமிடுதலில் உயர்நிலையான மனிதச் சக்தியினுடைய தேவை ஏற்படலாம். உயர்நிலையான மனிதச் சக்தியின் தேவைகள் மாற்றக்கூடிய கல்வி முறைமையின் ஒட்டுறவுடன் மதிப்பிடப்படுகின்றன. உயர்நிலை

யான மனிதச் சக்தியால் மட்டும் விரும்பும் நோக்கத்தை அடைய முடியாது. ஆகையால், நீண்டகால, மத்திய காலத் திட்ட மிடுதலில், மத்திய நிலை மற்றும், கீழ்நிலையிலுள்ள மனிதச் சக்தி யினைத் திட்டமிடுதல் தேவைகளின் வளர்ச்சியையும் முழுமை யாக அங்கீகரிக்க வேண்டும்.

திட்டமிடலில் மேலாளருடைய திறமைதான் அவருக்கு ஓர் அத்தியாவசியமான தேவையாகும். திட்டம் அல்லது திட்டங் களைச் செயலாட்சி செய்வதிலுள்ள திறமையான தலைமை இரண் டாவது தேவையாகும். மேலாளருடைய கடமைகளையும் செயல் நடவடிக்கைகளையும் நோக்குமிடத்து, அவருடைய நேரத்தில்ஒரு பகுதி திட்டமிடுவதற்குச் செலவழிக்கப்படுகின்றது. செயலாட்சி துறையை நோக்கி மேலாளர் செல்லுமிடத்து, அவருடைய மொத்த நேரத்தில் அப் பகுதியினுடைய விழுக்காடு அதிகரிக் கின்றது.

திட்டமிடலின் பொறுப்புகள், கொள்முதல் முதல்விற்பனை மற் றும் சேவைகள் வரை ஒவ்வொரு மேலாண்மைப் பணிக்கும் பரவு கின்றன. நிறுவனத்திற்கு அல்லது முகமைக்குத் தேவைப்படு கின்ற எல்லா வளங்களின்மீதும் திட்டமிடலின் பொறுப்புப் பற்றச் செய்கிறது. தேவையான அளிப்புகள் முறையான எண்ணிக் கையும் தரமும் மற்றும் ஒவ்வொரு மூல வளத்தையும் திறமை யாகப் பயன்படுத்துதல் போன்றவற்றை உறுதி செய்வது இன்றி யமையாததாகின்றது.

இன்றைய தொழிற்றுறையைச் சார்ந்த சமுதாய அமைப்பு களில் மனிதச் சக்தி வளங்களுக்காகத் திட்டமிடுதல் ஒரு முக்கிய மான மேலாண்மைப் பொறுப்பாகின்றது. புதிதாகத் தொழில் மயமாக்கப்பட்ட நாடுகளில், துரிதமான பொறி நுட்பத்துறையின் மாற்றம் அதிகமான தேர்ச்சித் திறங்களைக் கொண்ட பணியாளர் களின் நிலையான தேவைகளோடு, மனிதச் சக்தியினைத் திட்ட மிடுதல் ஓர் உயர்ந்த தன்மையை அடைந்துள்ளது.

புதிய தொழில் நிறுவனங்களுக்கு எப்போதும் அதிக அறி வாற்றலையும் செயல் திறத்தையும் பெற்ற பணியாளர்கள்தாம் தேவைப்படுகின்றார்கள். அவை பயிற்சியற்ற அல்லது முன் செய லறிவு அல்லாதவர்களை நாடுவதில்லை. தனிப்பட்ட வாணிப நிலையத்திற்கு அல்லது முகமைக்கு இப்பொழுது அல்லது எதிர் காலத்தில் அறிவாற்றலையும் செயல் திறத்தையும் பெற்ற பணி யாளர்களை அடைவதில் ஏற்படும் திறமையின்மை ஒரு முக்கிய

மான இடையூறுகும். தகுதி பெற்ற மனிதச் சக்தி கிடைப்பதற்கரிய மூல வளமாகும். தொழிற்றுறையைச் சார்ந்த பொருளாதார அமைப்புகளால் நீண்ட காலமாகத் தொடர்ந்து வாழ்வதற்கு மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் தவிர்க்க முடியாததாகி விட்டது.

இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்னுள்ள ஆண்டுகளில் மனிதச்சக்தியினைத் திட்டமிடுவதில் ஈடுபாடும் கவனமும் மிகுதியாயின என்பதை நூல்கள் தெளிவாக எடுத்துக்காட்டுகின்றன. அவற்றிற்கான காரணங்களில் முக்கியமானவை பின் வருமாறு:

1. பண்டைக் காலத்தினைப் போல் அல்லாமல், பணிகளும் பணிகளினுடைய தேவைகளும் விரைவாக மாறிக் கொண்டே இருக்கின்றன. பொறி நுட்பத் துறையினுடைய மாற்றத்தின் வேகம் விரைவுபடுத்தப்பட்டுள்ளது. தொழில்மயமான ஒவ்வொரு நாடும் இவ் வளர்ச்சியினைத் தெளிவாக்குகின்றது: பொறி நுட்பத் துறையினுடைய மாற்றம் தேர்ச்சி திறனற்ற பணியாளர்களுடைய பணிகளைக் குறைத்துப் புதிய தேர்ச்சித் திறனுள்ளவர்களின் தேவையினை அதிகரித்துள்ளது. எதிர்கால பொறி நுட்பத் துறையினுடைய மாற்றங்களை முன் ஆய்வு செய்து சமாளிப்பதற்காக விழிப்பான செயலாட்சிக் குழுக்கள் சிறப்பான நிகழ்ச்சி முறைகளைக் கொண்டுள்ளன.

2. பணிகளில் உள்ள மாற்றங்களை எதிர் நோக்குவதற்குத் தொழில் மயமான நாடுகளிலுள்ள பணியாளர் அணியினுடைய தொழில்துறை அமைப்பு மாறுபாடு கொண்டுள்ளது. குறைந்த அளவு தேர்ச்சித் திறனும் கல்வி அறிவும் தேவைப்படுகின்ற பணிகள் குறைந்த வளர்ச்சியைக் காட்டுகின்றன. மிதமான முன்னேற்பாடுகளை நாடுகின்ற பணிகள் விரைவில் வளர்ச்சி அடைகின்றன.

3. இடைக் காலத்தில் இருக்கின்ற பணித்துறைகளினுள், அதிகரித்துக் கொண்டுள்ள பணியின் தேவைகள் தற்போது பணியைப் பெற்றுள்ளோர்களுக்கு மறு பயிற்சியினை அவசியமாக்குகின்றன. பணியினுடைய முன்னேற்பாட்டில் அதிக நேரம் செலவழிக்கப் படவேண்டும். தொடர்ச்சியான மறு பயிற்சி, மாறிமாறி நிகழக் கூடிய பணிகளின் காலங்களையும் புத்துயிர் கொடுக்கின்ற கல்வியினையும் அடிக்கடி நிகழ்கிற மாதிரியாகச் செய்கின்றது.

4. தொழில் மயமாக்குதலை நோக்கி சிறிதளவு வளர்ச்சி அடைந்த நாடுகளின் முன்னேற்றத்திற்குத் தேர்ச்சித் திறன் களின் பற்றுக்குறைகள் முக்கியத் தடைகளாக உள்ளன. முன் னேற்றத்தினுல் உருவாக்கப்படும் புதிய பணிகளுக்குக் குடிமக்களைத் தயார் செய்வதனுடையதேவையை அந் நாடுகள் உணர்ந்துள்ளன. அந்நாடுகளிலில்லாத செயல் திறமைகளை அவை இறக்குமதி செய்ய முற்படுகின்றன. இப்போதுள்ள தேர்ச்சித் திறம் பெற்ற பணியாளர்களின் அளிப்புகளில் இவையும் தொழில்மய மடைந்த நாடுகளும் அவற்றிற்குள் போட்டியிடுகின்றன. பன் னாட்டு வாணிபத்தில் (அயல்நாட்டுச்) செலுத்துநிலை (balance of payments) போலல்லாமல், மூளைச் செலவழிப்பும்(brain drain) ஒரு தேசிய முக்கியத்துவம் வாய்ந்த செயலாகும்.

5. வேலை வாய்ப்புகளின் நிலைகள், மனித மூல வளங்களைத் திறமையர்கப் பயன்படுத்துதல் பற்றிய தேசிய முக்கியத்துவம் தேசிய மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் மற்றும் வளர்ச்சியுறச் செய்யும் நிகழ்ச்சிகளில் முடிவுற்றன.

6. மனித மூல வளங்களினுடைய அதிகரித்த இடம் பெயர் வாற்றல் புதிய பணித் தேவைகளை வாணிப நிலையங்களும் தேசங் களும் சந்திப்பதற்கு உதவியது. மேலும் இது தகுதிபடைத்த பணி யாளர்களை நிலைநிறுத்துவதில் மேலாளரின் முயற்சிகள் சிக்கலாக்கு கின்றது.தொழில் மயம் அடைந்துள்ள நாடுகளுக்குள் அதிகமான புவியியல் இடம் பெயர்வாற்றலை மனித மூலவளங்கள் அடைந் துள்ளன. எங்குப் பணிகள் கவர்ச்சியாகத் தோன்றுகின்றனவோ அங்குப்பணியாளர்கள் செல்கின்றனர். புவியியல் இடம் பெயர்வாற் றலுக்குத் தானியங்களும் மாநிலங்களுக்கிடைப்பட்ட சாலைகளும் அதிக உதவி புரிகின்றன.

7. மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடலின் தேவையின் கவனத்தை மேலாண்மைத் திட்டமிடுவதிலுள்ள முழு நடைமுறை யில் வளர்கின்ற கவனமும் செயல் நடவடிக்கையும் ஊக்கம் ஊட்டியது திட்டமிடுவதிலுள்ள அறிவுரையாளர்கள் இத்துறை கவர்ச்சிகரமாக உள்ளதென அறிந்துள்ளனர் சிறிய வாணிப நிலையங்கள் அவர்களுடைய உதவியுடன் முறைப்படியான திட்ட மிடுதலை மேற்கொண்டுள்ளன.

8. சுருங்கக்கூறின், நிறுவனத்திற்குள்ளும் அதனுடைய சுற்றுப்புறங்களிலுமுள்ள மாற்றம் அதிகமாகவும் சிறப்பாகவும் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுவதற்குத் தேவையான நெருக்கங் களை ஊக்குவிக்கின்றன. நாளைய சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப மேலாளர்கள்

தங்களுடைய கொள்கைமுறைகளையும் நடைமுறைகளையும் மாற்று வதற்குப் புதிய முறைகாணும் பொறுப்புடன் இருக்கின்றார்கள். அதே நேரத்தில் அவர்கள் அச் சூழ்நிலையினை உருவாக்கும் திட்ட மிடலின்மீது ஈடுபாடுகொள்ள வேண்டும்.

ஒரு வாணிப நிறுவனம் அதற்குத் தேவையான தேர்ச்சித் திறம் பெற்ற பணியாளர்களை இப்பொழுது முதல் ஐந்து அல்லது பத்தாண்டுகளுக்குப் பெற முடியாவிடின், தேவையான மூலதனத் தைப் பெற முடியாததைப் போன்ற ஒரு தடையினை அஃது எதிர் நோக்க வேண்டியிருக்கும். நேர்மாறாக நவீனமான தேர்ச்சித் திறங்களைப் பெற்ற பணிரியாளர் சக்தியைப் பெற்ற வாணிப நிறுவ னம் முன்னேக்கிச் செல்லலாம். தேர்ச்சித் திறன்கள் இலாபமான வாய்ப்புகளைத் தோற்றுவிக்கின்றன.

பல நிறுவனங்களில் நீண்டகாலமாக மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுவது புறக்கணிக்கப்பட்டதால், அது இப்போதையத் திட்டமிடலை மிகவும் கடினமாக்குகின்றது. திட்டமிடுவதற்கு ஒதுக்கப்பட வேண்டிய நேரத்தைத் தவிர்த்திருக்க வேண்டிய மனிதச்சக்தியின் நெருக்கடிகளைத் தீர்ப்பதில் பயன்படுத்தப்பட வேண்டியுள்ளது. சரியான பயிற்சி முறையின் மூலம் தேவையினை நல்ல முறையில் நிறைவேற்றுவதில் பணியாளர்கள் புதிதாகச் சேர்ப்பதற்காக விரைவான செயல் திட்டங்களை மேலாளர்கள் மேற்கொள்ள வேண்டும். அவர்கள் பதவி உயர்வு அல்லது பயிற்சி அல்லது பணியாளர் தன்மைகளின் மீதான கொள்கை முறையினை விரைவாக மறு ஆய்வும் அடிப்படையையே மாற்றிய மைக்க விரும்பும் கோட்பாட்டினைக் கொண்ட திருத்தங்களையும் செய்யவேண்டும். திட்டமிடுதல் முறையாகவும் கவனமாகவும் ஆராய்ச்சி செய்யப்பட்ட வளர்ச்சியின் செயல் முறையினை மாற்றீடு செய்வதாக இருக்க வேண்டும். துரிதமான முன்னேற் றத்தினை அடைந்த வாணிப நிறுவனங்களில் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுவதை நோக்கிய போக்கு அதிகமாக உள்ளது என்று பல ஆய்வுகள் கருத்துரை தெரிவித்துள்ளன. எதிர்காலத்திய மிகவும் நிலையற்ற தன்மையினை உடைய வாணிப நிலையங்களுக் கும் தொழில் நிறுவனங்களுக்கும் திட்டமிடுதல் மிகவும் இன்றிய மையாதது என்பது பொதுவான கருத்தாகும்.

திட்டம் தீட்டுதலின் முக்கியத்துவம்

திட்டமிடுதல் எல்லாமேலாளர்களுக்கும் ஓர் அத்தியாவசிய மான பணியாகும். ஏதேனும் ஒன்றினைப்பற்றிச் செயலுக்கு முன் கூட்டியே தீர்மானித்தல்தான் திட்டம் தீட்டுதல் என்ற சொற்றொட ருக்கு எளிமையான இலக்கணமாகும். இஃது இன்றியமையாத ஒரு

முடிவு செய்தலின் நடைமுறையாகும். அஃது எதிர்காலத்தில் திறமையாகவும் சிக்கனமாகவும் செயற்படுவதற்கான ஓர் அடிப் படையினை அளிக்கிறது. திட்டம் தீட்டுதலின் தன்மை குழப்பமாக இருந்த போதிலும், வெற்றிக்கு அது மிகவும் இன்றியமையாததா கின்றது. திட்டமிடுதலின் நடைமுறை முக்கியமாக ஒழுங்கான கருத்தினையுடைய ஆய்வறிவு நடைமுறையாகும். அது பின்வரு வனவற்றைத் தெளிவுபடுத்துகின்றது.

1. சிக்கலை விவரித்துரைத்தல்.
2. மாற்று வழிகளை வளர்த்தல்.
3. செய்திகளைச் சேகரித்துப் பகுத்தாய்தல்.
4. விடைகாணலைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.

சரியான திட்டம் தீட்டுதலின் முக்கியத்துவங்களில் மிக இன்றி யமையாதவை கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

1. செயல் நீண்டகாலம் புரிய வேண்டிய நிலையில் இருந் தால், திட்டமிட்டுச் செய்யப்படும். அச் செயல் உரிய பயனை அளிக்கும்.
2. திட்டத்துடன் செய்யப்படும் செயல்கள் அவையாகவே அமைவது போல் அமையாது மேலாளர்கள் விரும்பும் வகையில் அமைகின்றன.
3. திட்டம் தீட்டுதல் நிறுவனத்தின் முழுநோக்கினை அடைய வழி வகுக்கிறது.
4. திட்டம் தீட்டுதலின் மூலம் உற்பத்திச் செலவு குறைக்கப் படுகிறது.
5. திட்டம் தீட்டுதல் தெளிவில்லாத நிலையையும், எதிர் பாராமல் ஏற்படும் மாற்றங்களையும் தவிர்க்கிறது.
6. திட்டம் தீட்டுதல் கட்டுப்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கிறது.
7. ஆணையுரிமையை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யும் செயலில் திட்டம் தீட்டுதல் உதவி புரிகிறது.
8. திட்டம் தீட்டுதல் நிறுவனத்தினுடையே நோக்கத்தின் மீது மேலாளருடைய கவனத்தை வலியுறுத்துகிறது.

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடல்—இலக்கணம்

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடல் என்பது அதனைப் பயன் படுத்துகின்றவர்களுக்குப் பல வேறுபட்ட பொருள்களைக் குறிக்கும்.

விற்பனை, உற்பத்தி அல்லது நிதிநிலை போன்ற எல்லாப் பணி நிலைகளைப் போல் பணியாளர் துறையினுடைய பணியும் திட்ட மிடப்பட வேண்டும். பணியாளர் துறையில் திட்டமிடுதல் என்பது எதிர்காலத்தில் எதிர்நோக்கக்கூடிய பணியாளர் அமர்த்தாத பணியிடங்களுக்குச் சரியான பணியாளர்களை அடைய உறுதிப் படுத்துவதைச் சார்ந்ததாகும்.

செயற்புரிகின்ற தொழில் நிறுவனங்களுடைய மனிதச் சக்தி யினைத் திட்டமிடுவதிலுள்ள சிறப்பு நோக்கங்கள் யாவை? முறையான திட்டமிடுவதிலிருந்து மனித வள மேலாண்மை யினுடைய எந்தக் கூறுகள், வளர்ச்சிப்படிகள் அல்லது செயல் நடவடிக்கைகள் பயன்பெற்றன? இப்போது பணிபுரிகின்ற அல்லது பணிபுரியும் மனித வளங்களைப்பற்றிச் செயலாட்சிக் குழுக்களும் மேலாளர்களும் என்ன திட்டமிட்டுள்ளனர்?

இவ் வினாக்களுக்கான மிகப் பொதுவான பதில்கள் திட்ட மிடுவதில் கீழ்க்காண்பவற்றை வற்புறுத்திக் கூறுகின்றன:

1. எதிர்காலப் பணியினுடைய தேவைகளை முடிவு செய்தலும் அங்கீகரித்தலும்.

2. தகுதிபடைத்த பங்கு கொள்பவர்களின் உறுதி செய்யப் பட்ட அளிப்புகள்.

3. கிடைக்கக் கூடிய மனிதச் சக்தியினை வளர்த்தல் (பயிற்சி, செயலறிவு, பணியினைத் திட்டமிடுதல்).

4. இப்போதைய மற்றும் எதிர்காலப் பணியாளர் அணியின் உறுப்பினர்களை ஆற்றலுடன் பயன்படுத்துதல்.

கெய்சலர் (Geisler) மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடலின் பல விதமான இலக்கணங்களை ஒப்பு நோக்கி இருக்கிறார். பணி மற்றும் நடைமுறைபற்றிய பொருத்தமான இலக்கணம் கீழ்வரும் முக்கியத் துவங்களை அங்கீகரிக்க வேண்டும் :

1. ஆற்றலுடன் பயன்படுத்துதல்.
2. தேவைகளை முன் ஆய்வு செய்தல்.
3. தேவைகளை அடைவதற்குப் பொருத்தமான கொள்கை முறைகளையும் செயல் திட்டங்களையும் வளர்த்தல்.
4. முழு நடைமுறையையும் மறு ஆய்வு செய்து கட்டுப்பாடு செய்தல்.

கெய்சலர் மேற்கூறிய முக்கியத்துவங்களைப் பின்வரும் அவருடைய இலக்கணத்தில் கூறியுள்ளார்:

'மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் என்பது முன் ஆய்வு செய்தல், வளர்ச்சி பெறல், செயல் நிறைவேற்றுதல் மற்றும் கட்டுபாடு செய்தல் ஆகியவற்றை உட்கொண்ட செய்முறையாகும். அதன் மூலம் ஒரு வாணிப நிறுவனம் அதனுடைய செயல்களை மிகவும் சிக்கனமாக நிறைவேற்றம் செய்வதற்குப் பயன்தரக்கூடிய மனிதர்களின் சரியான எண்ணிக்கையையும் சரியான இனமுள்ள மனிதர்களையும் சரியான இடங்களிலும் சரியான காலத்திலும் பெற்றுள்ளது என்பதனை உறுதி செய்கிறது.'

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் இவ்வெல்லாச் செயல்களை அவசியமாக உட்கொண்டிருக்கிறது என்பதை ஏற்றுக்கொள்வது தான் உண்மையிலேயே மிகவும் முக்கியமானதாகும். அவற்றில் ஒன்று அல்லது இரண்டு தேவைகளை மட்டும் பூர்த்தி செய்ய முடியாது. மனவளங்களுக்காகத் திட்டமிடுதல் என்பது தேவைகளையும் அளிப்புகளையும் எளிதாக முன்ஆய்வு செய்தலாகாது. இது பணியினைத் திட்டமிடுதல், தனிமுறைப் பயிற்சி மற்றும் தன் வளர்ச்சியினை உட்கொண்ட தனியான செயலாகாது. திறமையாகப் பயன்படுத்துவதற்காகத் திட்டமிடுதல் என்பதனை மட்டும் குறிக்காது. நிறுவன அமைப்புகளை மாற்றம் செய்வதற்காக மட்டும் திட்டமிடுதலையும் குறிக்காது. திறமையாக இருப்பதற்கு மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல், சம்பந்தப்பட்ட மனிதர்களின் மீதுமட்டுமல்லாது பணி புரியும் சூழ்நிலைகள் மற்றும் எவ்வுறவுகளில் அவர்கள் பணிபுரிகின்றார்கள் என்பதன் மீதும் நாட்டம் செலுத்த வேண்டும். இக் காரணத்திற்காக, இது மனித வள மேலாண்மையின் கொள்கை முறைகளுக்கும் மனித வள மேலாண்மையின் செயல் திட்டங்களுக்கும் திட்டம் தீட்ட வேண்டும்.

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலுக்கு வீட்டார் (Vettor) பின்வரும் இலக்கணத்தைக் கொடுத்துள்ளார்:

'நிறுவனம் எவ்வாறு இப்போதுள்ள மனிதச் சக்தியின் நிலையிலிருந்து அது விரும்புகின்ற மனிதச் சக்தியின் நிலைக்குச் செல்ல வேண்டும் என்று மேலாண்மை தீர்மானம் செய்கின்ற செயலே மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலாகும். திட்டமிடுதலின் மூலம், மேலாண்மை சரியான எண்ணிக்கையையும் சரியான வகைகளையும் உடைய மனிதர்களைச் சரியான இடங்களிலும் சரியானநேரத்திலும் பெற்று நிறுவனத்திற்கும் தனிப்பட்ட நபர்களுக்கும் மிகுதியான நீண்ட காலப் பயன்களை அடையும் முறையில செயல்களைச் செய்வதை நோக்கிப் போரா ா க்கொண்டிருக்கிறது.'

கார்டன் மெக்பீத் (Gordon Mc Beath) என்பவருடைய கருத்துப்படி, மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுவதில் இரண்டு படிகள் உள்ளன. முதல்படி 'திட்டத்தினுடைய காலம் முழுவதற்கும் தேவையான எல்லா வகைகளிலும் நிலைகளிலும் உள்ள தொழிலாளர்களின் தேவைகளை விரிவாகத் திட்டம் தீட்டுதல்' என்பதனைச் சார்ந்ததாகும். இரண்டாவது கட்டம், 'திட்டமிட்ட தேவைகளைச் சரி செய்வதற்கு எல்லா வழிகளிலிருந்தும் சரியான இனங்களை உடைய மனிதர்களை நிறுவனத்திற்கு அளிப்பதற்காக மனிதச் சக்தியின் அளிப்புகளைத் திட்டம் தீட்டுதல்' என்பதனைச் சார்ந்ததாகும்.

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலினுடைய பயன்களும் நன்மைகளும்

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுதல் மனித வளங்களைப் பெரிதும் உகந்த வகையில் பயன்படுத்துவதைச் சார்ந்துள்ளது. இது நாட்டிற்கும் கம்பெனிகளுக்கும் அதிக நன்மையினை அளிக்கின்றது. தேசிய அளவில், மக்கட்தொகை, பொருளாதார வளர்ச்சி, கல்விக்கான வசதிகளை அளித்தல், தேசம் முழுவதும் இடம் பெயர்வாற்றல் மற்றும் அரசினுடைய எதிர்காலப் பொறுப்புகள் ஆகியவற்றைச் சார்ந்ததாகும். மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுதலின் ஆராய்ச்சிகளை ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில் துறையினுடைய வாணிப அமைப்பினுடைய மட்டத்திலும் மேற்கொள்ளலாம். இருப்பினும் இந் நூல் கம்பெனியினுடைய மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை முன்கூட்டியே எதிர் நோக்கி அதன்மூலம், வளர்ச்சி இருப்பினும், கம்பெனி தடையில்லாமல் செயல்படுவதற்கு உறுதிப்படுத்துவதை விரும்பும் கம்பெனியை மட்டும் சார்புடையது.

இந்தியச் சூழ்நிலையில் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடல் ஒரு புறக்கணிக்கப்பட்ட பகுதியாகும். குறிப்பிட்ட ஒரு சில கம்பெனிகள் மட்டுமே இதில் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளன. அவ்வாறுன கம்பெனிகள், மனிதச்சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் அவற்றிற்குப் பல வழிகளிலும் நன்மை புரிகின்றது என்பதைத் தெரியப்படுத்துகின்றன. நீண்டகால மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை முன் மதிப்பீடு செய்தல் சம்பந்தப்பட்ட ஊதியச் செலவுகள் முன்மதிப்பீடு செய்வதற்கு அவற்றிக்கு உதவி புரிகிறது. மேலும், மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை முன் ஆய்வு செய்வதால் இப்போதுள்ள பணியாளர்களைப் பதவி உயர்வு மூலம் எதிர்காலத்தில் ஏற்படும் பதவிகளில் நியமிப்பதற்கு வளர்ச்சி பெறச் செய்வதற்கான வாய்ப்பினை அவை பெற்றிருக்கின்றன. இப்போதுள்ள தொழி

லாளர்களை உற்சாகமூட்டுவதற்கான இந்த மனப்பான்மை மிகவும் சாதகமாக ஓர் உளப்பாங்கறிந்த சூழ்நிலையை (psychological-climate) உருவாக்குகிறது என்று அவை தெரிவிக்கின்றன. இப்போதுள்ள மனிதச் சக்தியின் குறைபாடுகளை, மனிதச் சக்தியின் மேலாண்மைச் சுழற்சியில் செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீடுகள் மூலம், தீர்மானித்து அதன்மூலம் தவறில்லாத பயிற்சியை அமைப்பதற்கும் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் உதவுகிறது. இவ்வாறாக அவற்றின் பயிற்சி செயல் திட்டங்கள் மிகவும் ஆற்றல் வாய்ந்தவையாகின்றன. மனிதச் சக்தியின் செலவுகளைக் கணிசமாகக் குறைப்பதற்கு நன்கு வளர்ச்சிபெற்ற பணியாளர் சக்தி உதவுகிறது. குறிப்பாக, மேலாண்மை மரபு வழியுரிமையினுடைய பகுதியில், மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுதல் மிகவும் பயன்படக்கூடிய பங்களிப்பினைச் செய்கிறது. இந்தியாவில் வேலையின்மை இருந்த போதிலும், தேவையான தேர்ச்சித் திறன்களை உடைய மனிதர்களுக்கும் குறிப்பாக மேலாண்மைத் தேர்ச்சித் திறன்களைப் பெற்றிருப்பவர்களுக்கும் அதிகமான தேவைகள் உள்ளன. ஆகையால், நல்ல கம்பெனிகள் அவற்றினுடைய பணியாளர்களிடம் அவ்வாறான தேர்ச்சித் திறன்களை, வாய்ப்பு வளங்களைத் தெரிவித்து வளர்க்க வேண்டும். தேவையான மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலின் மூலம் மட்டுமே இதனைச் செய்யமுடியும். இது தேவையான வாய்ப்பு வளங்களைப் பெற்ற தொழிலாளர்களுடைய பணியினைத் திட்டமிடுவதற்கு வசதியளிக்கிறது.

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுதலில் உள்ள சிக்கல்களும், குறைபாடுகளும்

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுவதில் பல நன்மைகளும் பயன்களும் இருப்பினும் முன் மதிப்பீடு செய்வதில் இயற்கையாயமைந்திருக்கின்ற பல குறைபாடுகள் உள்ளன. அக்குறைபாடுகள் மனிதச் சக்தியினை முன் ஆய்வு செய்ததை ஒரு சூழ்ச்சியுள்ள பணியாகச் செய்கின்றன. ஆகையால், நீண்டகால முன் மதிப்பீடுகளைச் சரியாகத் தயாரிப்பது கடினமாதலால், மனிதச் சக்தியின் திட்டங்கள் சரி நுட்பக் கேட்டிலிருந்து பாதிக்கப்படுகின்றன. பொருளாதார நிலைமைகள், பொறி நுட்பத் துறை, சந்தையிடுகையின் நிலைமைகள் மற்றும் பணியாளர் சக்தியின் நிலைமைகள் ஆகியவற்றின் மாற்றங்கள் நீண்டகால முன் மதிப்பீடுகளை நம்ப முடியாதவையாக ஆக்குகின்றன. இருப்பினும், முன் மதிப்பிடுதல் இல்லாமல் இருப்பதில் அதிகமான இடையூறுகள் உள்ளன,

பணித் துறப்புகள், இறப்புகள் மற்றும் ஓய்வு நிலைகள் போன்றவற்றிலிருந்து எதிர்காலத்தில் ஏற்படும் ஆள் அமர்த்தாத பணியிடங்களைச் செயலறிவின் அடிப்படையின்மீது ஒரு நேர்மையான அளவிற்குச் சரியாக முன்கூட்டி அறிவித்தல் என்பது முடியும். ஆயினும், பணியாளர் அணியினுடைய எந்தக் குறிப்பிட்ட உறுப்பினரை மாற்றம் செய்யப்பட வேண்டும் என்று எதிர்பார்ப்பது மிகவும் கடினமாகும். சரியாகக் குறிப்பிடாத பணியாளர் தேவைகளைப்பற்றிய பொதுவான மதிப்பீடுகளின்மீது நடவடிக்கை எடுப்பதென்பது இடையூறானதாகும். சில நேரங்களில், மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுவதில் பொறுப்பாக உள்ளவர்களுக்கு உயர்தர மேலாண்மையினுடைய ஆதரவு இல்லாவிடின், செயற்குலைவு ஏற்படும். மேலும், பல நடைமுறையிலிருக்கின்ற பிரிவுகளிடமிருந்து பெற்ற முன் மதிப்பீடுகள் நெருக்கடியான ஆராய்ச்சிகள் இல்லாமல் ஒன்று சேர்ப்பதால் தவறுகள் நேரிடுகின்றன. ஆகையால், முன் மதிப்பீடு செய்தலிலுள்ள நிலையில்லாத் தன்மையாலும் சில நேரங்களில் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலில் பயன்படுத்தப்படுகின்ற முறைகளாலும் குறைபாடுகள் எழுகின்றன. இருப்பினும், மனிதச் சக்தி மேலாண்மையினை ஓர் அறிவியல் என்று கூற முடியாவிடினும், பல வருடங்களாக மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுவதன் மூலம் பெற்ற முன் செயலறிவுடன் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுவதை மிகவும் சரியாகச் செய்ய முடியும்.

இவ்வாறாகக் கீழ்க்காணும் நான்கு அடிப்படையான படிகளை மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுதல் உட்கொண்டுள்ளது:

1. மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை எதிர்நோக்குதல்.
2. பணிகளின் தேவைகளையும் விளக்கங்களையும் திட்டமிடுதல்.
3. தேவைப்படுகின்ற மனிதச் சக்தியினுடைய தன்மையினைத் தீர்மானிப்பதற்குத் தேர்ச்சித் திறன்களைப் பகுத்தாய்தல்.
4. புதிதாகச் சேர்த்தல் குறித்துத் தேவையான பிறப்பிடங்களைத் தேர்வு செய்தல்.

மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை எதிர்நோக்குதல்

மிகுதியான செயலூக்கத்தை அடைவதற்காக, உயர்ந்த பதவிகளுக்குப் புதிய பணியாளர்களை நியமிப்பதற்குப் பதிலாக ஏற்கெனவே பணியில் உள்ளவர்களை நியமிப்பதற்கு ஊக்கம் அளிப்பது எப்போதும் நல்லது. ஆகையால், முடிந்தவரையில்

நிறுவனத்திற்குள்ளேயே இருக்கின்ற அளிப்புகளிலிருந்து மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை முயன்று அடைவது மிகவும் ஆற்றல் வாய்ந்ததாக இருக்கும். அவ்வாறான அகப்பதவி உயர்வு பெரிதும் உகந்த செயலூக்கத்தை அளிக்கும். மேலும், அது நிறுவனத்தினுடைய மிகச் சிறந்த பணியாளர்களை நிறுவனத்தினுள் நிலை நிறுத்திக் கொள்வதற்கு உதவியாகவும் இருக்கும்.

மனிதச் சக்தியின் விளக்க விவரப் பட்டியல்(Man power inventory)

இஃது, இப்போது கையிருப்பில் என்ன உளதாயிருக்கின்றது என்பதை எதிர்காலத் தேதிகளில் கையிருப்பில் என்ன இருக்க வேண்டும் என்று எதிர்நோக்குவதுடன் ஒப்பு நோக்குவதற்கு இப்போது இருக்கின்ற பணியாளர்களின் விளக்கவிவரப்பட்டியலைத் தயாரித்தலைச் சார்புடையதாகும். நிகழக்கூடிய துண்டு விழுதலை நிறுவனத்தினுடைய அபிவிருத்தியின் தேவைகளைத் தனித்திற அலகாகக் கொண்டு இது வெளிப்படுத்தும். எதிர்காலத் தேவைகளுக்குத் தக்கவாறு இப்பொழுது உள்ள அளிப்பினை அமைத்துத் தேவைப்படுகின்ற பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சித் திட்டங்களை வெளிப்படுத்துவதற்கு, விளக்க விவரப் பட்டியலை இப்போதுள்ள செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும் எதிர்கால மூல வாய்ப்பு வளங்களை மதிப்பிடுதல் ஆகியவற்றுடன் சேர்க்கப்பட வேண்டும். இவ்வாறாக, ஆள் அமர்த்தாத பணியிடங்களை எதிர் நோக்குவதில் முதல்படி நிறுவனத்தினுடைய தற்போதைய மனிதச் சக்தியின் விளக்க விவரப் பட்டியலை, அதனுடைய செயல் திறமையினைத் தீர்மானிப்பதற்காக எடுத்தலாகும். இதனை நிறுவனத்தின் எதிர்கால அமைப்புடன் ஒப்பு நோக்கினால் எதிர் காலத்தில் தேவைப்படும் மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை வெளிப் படுத்தும். இவ்வாறாக, மனிதச்சக்தியின் ஆண்டு விளக்க விவரப் பட்டியல்தான் மனிதச் சக்தியினுடைய பகுத்தாய்தலின் ஆரம்ப நிலையாகும். மனிதச் சக்தியின் ஆண்டு விளக்க விவரப் பட்டியல் வயது, கல்வி, பதவி உயர்வு, வாய்ப்பு வளங்கள் மற்றும் நிறுவனத்தின் உயர்வுப்படிநிலை போன்றவற்றின் வாயிலாக மனிதச் சக்தியின் அமைப்பினுடைய உருவ மாதிரியை வெளிப் படுத்தும்.

எதிர்பார்க்கக்கூடிய இழப்புகளும் மிகையான தேவைகளும்

குறிப்பிட்ட ஒரு காலத்திற்குத் திட்டமிடுவதன் மூலம், ஓய்வு நிலை, மாற்றல் மற்றும் இறப்பு, இயலாமை போன்ற காரணங் களால் எதிர்நோக்கப்படுகின்ற இழப்பு நிலைமை மதிப்பிடப்படு கின்றது. நல்ல நிறுவனங்களில், அவற்றினுடைய சொந்த

கடந்த கால முன் செயலறிவுகளின் அடிப்படையில் அவற்றுடைய சொந்த எதிர்பார்க்கக் கூடிய இழப்பு விகிதங்கள் மதிப்பிடப்படுகின்றன. இதனுடன், எதிர்கால வளர்ச்சிக்குத் தேவையான, எதிர்நோக்கப்படுகின்ற மனிதச் சக்தியின் தேவைகள் சேர்த்துக்கொள்ளப்படுகின்றன. இவ்வழியில், எதிர்கால ஆள் அமர்த்தாத பணியிடங்கள் அல்லது நிறுவனத்தினுடைய மனிதச் சக்தியின் தேவைகள் முன்னறியப்படுகின்றன. மனிதச் சக்தியினை முன்மதிப்பீடு செய்தல் கீழ்க்காணும் காரணங்களினால் தேவைப்படுகின்ற பதில் வைப்புகளின் (replacements)எண்ணிக்கையினை முன்னறிதல் செய்வதைச் சார்புடையதாகும்:

1. பதவித் துறப்புகள் (resignations)
2. ஓய்வு நிலைகள் (retirements)
3. இறப்புகள் (deaths)
4. பதவி நீக்கங்கள் (dismissals)
5. இடமாற்றங்கள் (transfers)
6. பதவி உயர்வுகள் (promotions)

இதனுடன், எதிர்நோக்கக் கூடிய வளர்ச்சி அல்லது மறு சீரமைப்புகளினால் அலுவலர் குழாமிற்குத் தேவைப்படும் கூடுதல்களின் எண்ணிக்கைக்கு ஒரு முன் மதிப்பீடு தேவைப்படுகிறது.

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடும் முறைகள்

பணியாளர்களுடைய தேவைகளைத் தீர்மானிப்பதற்குப் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்ற நான்கு முறைகள் பின்வருமாறு:

1. ஆள் அமர்த்தாத பணியிடங்களுக்கான ஆண்டு மதிப்பீடு.
2. ஆள் அமர்த்தாத பணியிடங்களுக்கான நீண்டகால மதிப்பீடுகள்.
3. உறுதியான குறைந்த அளவு மனிதச் சிறப்புக் குறியீட்டின் தேவைகள்.
4. குறிப்பிட்டுள்ள பதவியின் முன் மதிப்புகள்.

ஒவ்வோர் ஆண்டும் தலைமைச் செயலாட்சிக் குழுவும் இயக்குநர்களும் அவர்களுடைய நிறுவனத்தின் அமைப்பினையும் ஒதுக்கி வைக்கப்பட்ட பணிகளுக்காக அதனுடைய ஏற்ற அளவினையும் மற்றும் குறுகிய எதிர்காலத்தில் எதிர்நோக்கப்படுகின்ற மாற்றங்களுக்குத் தக்கவாறு அதனைச் சரிபடுத்திக்கொள்ளுதலையும்,

ஆராய வேண்டும். இந்தப் பகுத்தாய்தல் அல்லது தணிக்கை இப்போதைய ஆள் அமர்த்தாத பணியிடங்களை மறு ஆய்வு செய்வதையும் நிறுவனத்தினுடைய பணியாளர்களில் எதிர்காலத்தில் நிகழக்கூடிய மாற்றங்களையும் உட்கொள்கின்றது.

சான்ருக, நிறுவனத்தின் மாற்றங்களைக் குறித்துப் போதுமான முன் மதிப்பீடுகள் நிரப்பப்பட வேண்டிய செயலாட்சித் துறையைச் சார்ந்த பதவிகளின் எண்ணிக்கையையும் அப் பதவிகளினுடைய கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் வெளிப்படுத்துகின்றன. இதிலிருந்து ஏற்கனவே இருக்கின்ற அலுவலர்களை இப் பதவிகளில் சரியாக அமர்த்துவதற்குத் தேவையான பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சியின் தன்மையினையும் அறியலாம். எதிர்காலப் பணியின் தேவைகளை உறுதியாக்குதல், மேலாண்மை வளர்ச்சியின் செயல் திட்டத்தில் பங்கு கொள்ளக் கூடிய மனிதர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் உதவி புரிகிறது. இவ்வாருக, மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடல், தேர்ந்தெடுத்தலிலும் வளர்ச்சி சார்ந்த செயல் நடவடிக்கைகளிலும் பயன்படுகிறது. தேவையான மனிதர்களை முன்கூட்டியே தேர்ந்தெடுப்பதற்கு இஃது உறுதியளிக்கிறது. அதனுல், நிறுவனம் தடையில்லாமல் வளர்வதற்கு எதிர்நோக்கக்கூடிய ஆள் அமர்த்தாத பணியிடங்களுக்காக அவர்கள் வளர்ச்சி பெறுகின்றனர்.

மனிதச் சக்தியினைத் தீட்டுவதிலுள்ள நிலைகள்

எதிர்கால மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை வேண்டி எதிர்நோக்குவதற்கான தேவையும் அவற்றை அளிப்பதற்கான தேவையும் பணியாளரை நியமித்தல் அல்லது பணியாளர் பணியின் பகுதியில் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடல் முக்கியமான பணிகளாகச் செய்யப்பட்டன. பணியாளர் துறை உளதாயிருக்கின்ற பெரிய நிறுவனங்களில் இப் பணி இயற்கையிலேயே ஓர் அலுவலர் பணியாக அத் துறையினுல் நிறைவேற்றப்படுகின்றது. ஒழுங்கு முறையாக மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுதல் அமெரிக்கா, இங்கிலாந்து போன்ற முன்னேற்றமடைந்த நாடுகளில்கூட உண்மையாக அறிமுகமாகவில்லை. அந் நாடுகளில்கூட பெட்ரோலியம் மற்றும் வேதியியல் சார்ந்த பேரளவு தொழிற்சாலைகளில் ஒரு சில பெரிய கம்பெனிகள் மட்டுமே இதனை நடைமுறைப்படுத்துகின்றன.

கீழ்க்காணும் மூன்று நிலைகளைக் கவனித்துப் பின்பற்றுவதால் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுதல் அடிப்படையிலிருந்து செய்யப்படுகின்றது.

முதல் நிலை : எதிர்காலத்தில் மனிதச் சக்தியினுடைய தேவைகளை முன் மதிப்பீடு செய்வதற்கான காலத்தினைத் தீர் மானித்தலும் (அதாவது, முதலாமாண்டு, இரண்டாமாண்டு, மூன்றுமாண்டு, நான்காமாண்டு, ஐந்தாமாண்டு, சு. வ (etc) இறுதியிலுள்ள தேவைகள்) அக் காலத்தின் இறுதியில் தேவைப் படுகின்ற மனிதச் சக்தியினை முன் மதிப்பீடு செய்தலும்.

இரண்டாம் நிலை : காலத்தின் தொடக்கத்திலுள்ள இலக்கத் திலிருந்து இறப்புகள், பதவித் துறப்புகள், ஓய்வு நிலைகள் மற்றும் விலக்குதல் போன்றவற்றின் மூலம் எதிர்நோக்கப்படுகின்ற சேதாரங்களைக் (wastage) கழிக்க வேண்டும். இஃதிலிருந்து குறிப்பிட்ட காலத்தின் இறுதியில் இப்போதுள்ள அலுவலர் குழாமிலிருந்து கிடைக்கக்கூடிய மனிதச் சக்தியை அறியலாம். முதலாம் நிலையிலும் இரண்டாம் நிலையிலும் பெற்ற எண்களை ஒப்புநோக்கின் மனிதச் சக்தியினுடைய தேவைகளிலுள்ள பற்றுக் குறைகள் அல்லது மிகுதிப்படிகள் (surpluses) புலனாகும்.

மூன்றும் நிலை: (அ) பற்றுக்குறைகளாயின், அப் பற்றுக் குறைகளை எவ்வாறு நிவர்த்தி செய்வது (அதாவது, புதிதாகப் பணியில் சேர்த்தல் அல்லது நிறுவனத்தினுள் பதவி உயர்வு அளித்தல் அல்லது இரண்டின் மூலம், மற்றும் இந் நோக்கத்திற் காக ஏதாவது பயிற்சி அல்லது வளர்ச்சி வசதிகள் தேவைப்படு கின்றனவா என்பதனை முடிவாக்குதல்.

(ஆ) மிகுதிப் படிகள் எதிர்நோக்கப்பட்டால், முன் கூட்டியே ஓய்வு நிலைகள் அளித்தல், விலக்குதல் அல்லது தற்காலிக வேலை நிறுத்தங்கள் (lay-off) போன்றவற்றின் மூலம் இந்த மிகுதிப் படிகளை எவ்வாறு செயல் தொடர்பு கொள்ளுதல் என்பதனை முடிவாக்குதல்.

இவ்வாறாக, மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடல், அவசியமான செயல் திறங்களைப் பெற்ற தேவையான பணியாளர்கள் சரியான நேரத்தில் கிடைக்கப் பெறுகின்றனர் என்பதை உறுதிப்படுத்த முயற்சி செய்கிறது. இதனை டாக்டர் இராம் டர்னிஜா (Dr. Ram Tarneja) பின்வருமாறு வலியுறுத்திக் கூறுகின்றார்: 'மனிதச் சக்தியினை முறையாகத் திட்டமிடுவதன் மூலம் மனிதச் சக்தி யினுடைய பற்றுக்குறைகளையும் மிகுதிப்படிகளையும் தவிர்த்துப் பணியாளர் செலவுகளைக் கட்டுப்பாடு செய்வதை மேலாண்மை உறுதிப்படுத்திக் கொள்ளலாம்.' மனிதச் சக்தியின் தேவைகளினு டைய தன்மை அல்லது அளவைப்பற்றிக் குறைவாக மதிப்பிடுதல் செயல் நிறைவேற்றத்தினுடைய துண்டு விழுதல் நோக்கிச் செல்

கிறது. மிகையாக மதிப்பிடுதல் நிறுவனத்திற்குத் தவிர்க்கக் கூடிய செலவுகளில் முடிவடைகிறது என்பதனை அவர் வலியுறுத்திக் கூறுகிறார். நீண்ட காலப் பயிற்சியினை அவசிய மாகக் கொண்டுள்ள தேர்ச்சித் திறன்களுக்காக எதிர்காலத்தினை அதிகக் கவனமாகத் திட்டமிடுவதை ஏற்றுக்கொள்ளும்போது, தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட காலங்கள் மிக நீண்ட காலங்களாக இருப்பின், பொருளாதார, சமூக மற்றும் பொறி நுட்பத் துறை களில் ஏற்படக்கூடிய மாற்றங்களைத் திறமையாக முன்னரே அறிவிப்பதிலுள்ள இயலாமையின் காரணமாக மனிதச் சக்தியின் முன்மதிப்பீடுகள் சரியாக அமையா என்பதனையும் அவர் எச்சரிக்கை செய்கிறார்.

இவ்வெச்சரிக்கையினை மனத்திற் கொண்டு, இரண்டாண்டுகள் வரையான குறுகிய காலம், மூன்று முதல் ஐந்தாண்டுகள் வரை யான மத்திய காலம் மற்றும் ஐந்தாண்டுகளுக்கு மேலான நீண்ட காலம் ஆகியவற்றிற்கு முன் மதிப்பீடுகள் செய்யப்படவேண்டும். ஆயினும், இரண்டாண்டுகள் வரையான குறுகிய கால முன் மதிப் பீடுகளில் மட்டும்தான் வழுவாமையின் நியாயமான அளவினை எதிர்பார்க்கலாம். அம் முன்மதிப்பீட்டையுங்கூட ஒழுங்காக மறு ஆய்வும் மாற்றி அமைக்கப்படலும் செய்தல் வேண்டும்.

ஒவ்வொரு நிறுவனத்தினுடைய மனிதச் சக்தியினை முன்மதிப் பிடுதலினுடைய சுருக்கமான விளக்கம் கீழே கொடுக்கப்பட் டுள்ளது. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் மனிதச் சக்தியின் முன் மதிப்பீடுகளினுடைய செயல்முறை எளிதானது. தலைமை அலுவ லகத்திலுள்ள ஒவ்வொரு துறையினுடைய மேலாளர், பின்வரு கின்ற மூன்று ஆண்டுகளுக்கான அவருடைய துறையின் அங்கீ கரிக்கப்பட்ட அமைப்பினுடைய விளக்க வரைபடத்தினை ஒவ் வோர் ஆண்டும் அக்டோபர் முதல் நாளன்று அலுவலர் துறை யிடம் (staff department) சமர்ப்பிக்குமாறு கேட்டுக்கொள்ளப்படு கிறார் என்று வைத்துக் கொள்வோம். இவ்விளக்க வரைபடத்தின் இடப் பக்கக் கோடியின் அடியில், இசைவாணை (sanctioned) வழங்கப்பட்ட மொத்த எண்ணிக்கை, மொத்த எண்ணிக்கையில் இப்போதுள்ளவர்கள் மற்றும் மூன்று வருடங்களில் ஒவ்வோர் ஆண்டில் தேவைப்படுகின்ற புதிதாகச்சேர்த்தலினுடைய விவரங் களில் ஒரு சுருக்கத்தினைத் தருமாறு அவர் கேட்டுக்கொள்ளப்படு கிறார். முதலாமாண்டினுடைய முன் மதிப்பீடு உறுதியாகவும் முடிவாகவும் இருக்க வேண்டுமென்பதற்காக மேலாண்மை உச்ச அளவு வழுவாமையினை எதிர்பார்க்கின்றது. மீதியுள்ள இரண் டாண்டுகளுக்கு, காலத்திற்கு ஏற்ப மாற்றத்தினைச் செய்வதற்காக

சலுகை வழங்கப்பட்டுள்ளது. இவற்றுடன், வலப் பக்கக் கோடியின் அடியில் அடுத்த ஆறு ஆண்டுகளில் அத் துறையிலுள்ள ஓய்வு நிலைகள் அல்லது மாற்றங்களினுடைய சுருக்கமான விவரங்கள் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.

விளக்க வரைபடத்திஞல் இடங்கொள்ளப்பட்ட மூன்று ஆண்டுகளில் துறையினுடைய அமைப்பில் ஏதாவது மாற்றத்தினை எதிர்நோக்கின், சம்பந்தப்பட்ட ஆண்டு அல்லது ஆண்டுகளுக்காகப் புதிதாகக் கருதப்பட்டுள்ள அமைப்பினை விளக்கும் வகையில் ஒரு விளக்க வரைபடத்தினை இணைக்க வேண்டும். இவ் விளக்கப் படிவத்தினைச் சமர்ப்பிக்கும்பொழுது, நிரப்புவதாகக் கருதப்பட்டு ஆள் அமர்த்தாத பணியிடத்தின் சுருக்கமான பணி விளக்கத்தினை இணைக்க வேண்டும் என்று ஒவ்வொரு துறையும் கேட்டுக்கொள்ளப்படுகிறது. இதனுடன் பணியினை நிரப்புவதற்குத் தேவையான நபரின் வயது, கல்வி, அறிவு, முன் செயலறிவு, பின்னணிச் சூழல் போன்றவற்றைச் சுருக்கமாகக் குறிப்பிட்டுப் பணியினுடைய தேவைகளை இணைக்க வேண்டும். சரியான காலத்தில் புதிய பணியாள் கிடைப்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்காக உண்மையிலேயே காலியிடம் ஏற்படுவதற்கு முன்னரே புதிதாகப் பணியில் சேர்த்தல் அவசியமாகிறது. ஆகையால், ஒவ்வொரு துறையினுடைய மேலாளரும் அவருடைய தேவைகளைச் சமர்ப்பிக்கும் பொழுது, 'புதிதாகச் சேர்த்துக்கொள்ளப்படவிருக்கின்ற பணியாளர் எந்தத் தேதிக்குள் சேர்தது‌க்கொள்ளப்பட வேண்டும் என்பதைத் தெரிவிக்க வேண்டுமென்று கேட்டுக்கொள்ளப்படுகிருர்.

பின்னர், எல்லாத் துறைகளினுடைய தேவைகள் அலுவலர்த் துறையிஞல், சரிபார்க்கப்படுகின்றன. ஆண்டிற்கான புதிதாகச் சேர்த்தலின் செயல் திட்டம் பின்னர் தயாரிக்கப்பட்டு இயக்குநர் அவையின் ஒப்புதலுக்காகப் பணிந்தனுப்பப்படுகிறது.

திட்டமிடுதலின் செயல்முறை

எந்த ஒரு நிறுவனத்திலும் பொது நோக்கங்களைச் செயலினுடைய திட்டமாக மாற்றுவதைக் குறிக்கோளாகக் கொண்ட திட்டமிடுதலின் செயல் முறையிலுள்ள மூன்று முக்கிய நிலைகள் சுருக்கமாகக் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

முதல் நிலை: வாணிப நோக்கங்களைத் தீர்மானம் செய்தவுடன், மனிதச் சக்தி வளங்களின் திட்டமிடுதல் நிதியியல் திட்டமிடுதலுடன் முழுமையாக ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டும். இந் நோக்கங்களை அடைவதற்கு மனித வளங்களை எவ்வாறு ஒழுங்கு

அமைக்க வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானித்தல் அவசியமாகிறது. இந் நோக்கத்திற்காக, ஒரு விரிவான ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப் படம் வரையப்படுகின்றது. 'திட்ட காலத்தில் வணிக நோக்கங்களை அடைவதற்காக வேண்டிய பணியாளர்கள், தேவையான சூழ்நிலையில் பணியின் தன்மை இருக்க வேண்டிய பயிற்சியும் முன்செயலறிவும் போன்றவற்றை உடையவர் தேவைப்படுவர்' என்று கம்பெனியின் செயலாட்சிக் குழு தீர்மானம் செய்வதற்கு முயலுகின்றது. இந் நோக்கத்திற்கு ஐந்தாண்டுக் கால அளவு பெரிதும் உகந்த காலமாகக் கம்பெனியின் செயலாட்சிக் குழு கருதுகின்றது. 'வாணிக நிலையம்-உடன்-தொழிற்றுறை-வழி (firm-cum-industry-wise) மனிதச் சக்தி வளங்களின் திட்டமிடுதலை ஏற்படுத்துவதற்கு இன்றியமையாத குறிப்பிட்டதும் தரமானதுமான வாழ்க்கைத் தொழிலைச் சார்ந்த சொல் வழக்கினைப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்று செயலாட்சிக் குழு வலியுறுத்துகின்றது. இந் நோக்கத் திற்காகத் தொழில் முறைகளின் பன்னாட்டுச் சட்ட தொகுப்பேடுகளை மேற்கொள்ள வேண்டுமென்று இஃது அறிவுரை பகர்கின்றது. நிறைவான மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டுவதற்குத் தனிப்பட்ட பணிகளை நிறைவேற்றம் செய்வதைத் தெளிவாகக் குறித்த பணியினை வகைப்படுத்துதல், பணியினை விரித்துரைத்தல்பற்றிய ஒரு சிறு கையேட்டினைத் தயாரித்தல் ஒரு முன் நிபந்தனையென இது கருதுகின்றது.

இரண்டாம் நிலை : அகவளங்களைத் தணிக்கை செய்வதைத் தான் இரண்டாம் நிலை குறிக்கின்றது. அக வளங்களினுடைய முறைப்படியான மறு ஆய்வு நிறுவனத்திற்குள் வேறுபட்ட அல்லது உயர்ந்த நிலைகளினுடைய பொறுப்புகளை உடைய பணியாளர்களைக் குறிப்பாகத் தெரிவிக்கிறது. இவ்வாறாக, பணி நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதற்கான நல்ல முறைமையினையும் இப்பொழுது இருக்கின்ற பணியாளர்களின் மூலவாய்ப்பு வளங்களை மதிப்பீடு செய்தலையும் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டம் தீட்டும் செயல் முறையினையும் ஒருங்கிணைக்க வேண்டியது இன்றியமையாததாகிறது.

மூன்றும் நிலை : திட்டமிடுதலின் செயல் முறையில் மூன்றும் நிலை வேலைக்கு எடுத்தலின் திட்டத்தை (recruitment plan) முறைப்படுத்தலைச் சாரும். திட்டமிடப்பட்ட காலத்தில் வேறுபட்ட நிலைக்களுக்கான பணியாளர்களைப்பற்றிய பற்றுக்குறை அல்லது மிகுதிப்படியினை மதிப்பிடுதலை நோக்கி, முடிவாக அக மனிதச் சக்தி வளங்களினுடைய விளக்கமான மதிப்பீடு செல்கிறது. முடிவான எண்ணிக்கைகளை அடையும்பொழுது, 'உண்மையான

ஓய்வு நிலைகளையும் கம்பெனியின் வளர்ச்சி மற்றும் எதிர்கால வளர்ச்சித் திட்டங்களைக் கொண்டும் கடந்த கால முன்செயலறிவின் அடிப்படையின்மீது இறப்பு, உடல் நலமின்மை மற்றும் பணியாளர் வெளியேற்றம் ஆகியவற்றில் ஏற்படக்கூடிய மதிப்பீடு செய்யப்பட்ட இழப்பினை' கவனத்திற்குக் கொண்டு வருவது அவசியமாகிறது.

மேற்கண்ட திட்டமிடுதலின் நடைமுறையில் ஐந்தாண்டுகளின் கால அளவு குறிப்பாகத் தெரிவிக்கப்பட்டிருப்பினும், இந்தத் திட்டமிடுதல் பயிற்சியை அடுத்த ஐந்தாண்டுகளில் ஆண்டுதோறும் மறுபடியும் செய்ய வேண்டும். ஏனெனில், வணிக நிறுவனங்களினுடைய வளர்ச்சித் திட்டங்களை நிலையற்ற ஆக்கக் கூறுகள் பாதிக்கச் செய்கின்றன. ஆண்டு மறு ஆய்வுகள் விரும்பத்தக்க மாற்றங்களை ஒன்ருகச் சேர்ப்பதற்கு உதவிபுரியும்.

மனிதச் சக்தி வளங்களைத் திட்டமிடுவதிலுள்ள பொறுப்பு

இறுதியாகப் பகுத்தாய்தலில், மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலினுடைய ஒருமித்த பொறுப்பு இயக்குநர் அவையின்மீது முழுமையாக ஒதுக்கி வைக்கப்பெற்றுள்ளது. ஏனெனில், 'இயக்குநரவையின் அங்கத்தினர்கள் வியாபாரத்தினுடைய எதிர்கால வழியினைக் கட்டுப்பாடு செய்ய பணியாளர் கொள்கை முறையினை முறைப்படுத்துதலில் மேலாண்மைச் சார்புடைய பொருத்தமான குறிக்கோள்களைத் தீர்மானிக்கக்கூடிய நிலையில் இருக்கின்ருர்கள். மேலும், மேல்நிலை மேலாண்மையும் மற்ற நிலைகளிலுள்ள மேலாண்மையும் இச் செயல் முறையில் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளன. ஏனெனில், அவற்றினுடைய மனிதச் சக்தியின் தேவைகளைச் சார்ந்த போதுமான ஆதாரக் கூறுகளை அவை அளிக்கின்றன.' மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல்பற்றிய பொருத்தமான பணியாளர் கொள்கை முறைகளைப் பணிந்தனுப்புதல், மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலின் அளவைக்குரிய பண்புக் கூறுகளைத் தீர்மானித்தலுக்கான முறைமைகளையும் செயல் முறைகளையும் திட்டமிடுதல்' பணியாளர் துறையினுடைய பணியாகும்.

மனிதச் சக்தியினை முன் மதிப்பிடுதல்

'மேலாண்மை மறு ஆய்வு' எனப்படுகின்ற கருவியினை முன் மதிப்பிடுதலின் ஒரு முறைமையாகச் சில கம்பெனிகள் பயன்படுத்துகின்றன. அடுத்த ஐந்தாண்டுகளுக்காக ஒவ்வோராண்டும் இது தயாரிக்கப்படுகின்றது. இஃது ஒரு வணிக நிறுவனத்தில் மேற்கொள்ளப்படும் பண முன் மதிப்பீட்டைப் போன்றதாகும்.

'அபிவிருத்தி, புதிய பொருள்கள், புதிய திட்டங்கள் மற்றும் பல ஒழுங்கமைப்பு மாற்றங்களால் எழக்கூடிய கம்பெனியினுடைய தேவைகளை மேலாளர்களைத் தனித்திற அலகாகக் கொண்டு' மதிப்பிடுதல் இதனுடைய நோக்கமாகும். 'அலுவலர் குழாமிலிருந்து மேலாண்மைக்குப் பதவி உயர்வுகள், ஒய்வு நிலைகள் மூலம் எழக்கூடிய இழப்புகள் எதிர்நோக்கக்கூடிய மற்றும் திடீரென்ற பிரிவுகளின் மூலம் எழக்கூடிய இழப்புகள்' மூலம் உருவாக்கக்கூடிய கம்பெனியின் அக வளங்களுடன் பின்னர் இத் தேவைகளைச் சமப்படுத்த வேண்டும். கடைசியாகக் கம்பெனியின் நிகர தேவைகள் தெரிவிக்கப்படுகின்றன. கம்பெனியினுடைய உண்மையான தேவைகளை முன் மதிப்பிடுதலுடன் உடனிணைக்க இப் பயிற்சி அவசியமாகக் கருதப்படுகிறது. எழக்கூடிய புதிய காலியான பணியிடங்களை நிரப்புவதற்கும் அல்லது பணியிலிருந்து ஒய்வுநிலைப் பெறக் கூடிய பணியாளர்களுக்காக முன்கூட்டியே ஏற்பாடு செய்து கொடுப்பதற்கும் இஃது உதவி புரிகிறது. ஒய்வு நிலைப் பெறக்கூடிய பணியாளர்களினுடைய பதில் வைப்புகளைப் (replacements)பற்றி நீண்ட காலத்திற்கு முன்னரே கருதவேண்டும்.

மனிதச் சக்தியின் வளர்ச்சி

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடலுடன் மனிதச் சக்தியின் வளர்ச்சி தெளிவாக இணைக்கப்பட்டுள்ளது. குறிப்பாக உயர்நிலைகளினுடைய மேலாண்மைப் பொறுப்புகளுக்கு மேலாளர்களைத் தயார் செய்துவைப்பதற்குக் காலம் தேவைப்படுகிறது என்பதை இக் கம்பெனியின் மேலாண்மை உணர்ந்துள்ளது. இளைய மேலாளரை உயர்வான பொறுப்பினை ஏற்றுக்கொள்ளத் தயார் செய்தற்குப் பத்தாண்டுகள் தேவை என்பது கம்பெனிகளின் முன் செயலறிவாக இருப்பினும், வயது ஒரு முக்கியமான அடிப்படைத் தத்துவமாகப் பயன்படுத்தப்படவில்லை. வளர்ச்சிப் பணியினுடைய ஒரு பகுதியாகத் திட்டமிட்ட பணிமாற்றங்களையும் தற்செயலான பணிகளையும் கம்பெனிகள் பயன்படுத்தி வருகின்றன.

பணியின் தேவைகளையும் பண்புகளையும் திட்டமிடுதல்

பணியின் தேவைகளைத் திட்டமிடுதல் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலில் ஒரு முக்கியப் படியாகும். ஆகையால், குறிப்பிட்ட பணியில் நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய கடமைகளை ஒரு நுட்பமான ஆய்வின் மூலம், அப் பணியின் தேவைகளைத் தெளிவாக எடுத்துரைக்க வேண்டும். பணியினைப்பற்றிய பொருத்தமான செய்தியைப்பெற முதலில் பணியினைப் பகுத்தாய வேண்டும்.

பணியின் தகவல் : இவ்வாருக, பல மேலாண்மைச் செயல் நடவடிக்கைகளுக்குப் பணியின் தகவல் அடிப்படையாக அமைகிறது. சான்ருக, பணியின் தகவல் இல்லாவிடின் வேலைக்கு எடுத்தல் என்பது முடியாது; பயிற்சியளித்தலில் எந்தவிதமான குறிக்கோளும் இருக்காது. மற்றும் ஊதியமளித்தலுக்கு ஓர் அடிப்படை கிடையாது. ஒரு பணியினை இனமறிந்துகொள்ளவும் மற்றப் பணிகளிலிருந்து அதனை வேறுபடுத்திக்கொள்ளவும், அப் பணியினுடைய முக்கியமான பகுதிகளைச் சேகரித்தல் என்பது அவசியமாகிறது. பணியின் தகவல் பல வழிகளிலும் உதவி புரிகிறது. கீழ்க்காணும் வழிகளில் மிகவும் குறிப்பாகப் பயன் படுகிறது :

1. **பொருத்தமாக வேலைக்கு எடுத்தல் :** வேலைக்கு எடுக்கும் அதிகாரி (புதிதாகப் பணியாளர்களைச் சேர்க்கும் அதிகாரி) வேலைக்குஎடுக்கப்பட வேண்டிய மனிதரினுடைய தன்மையினைத் தெளிவாகஅறிந்திருத்தல் வேண்டும். பணியின் பண்புகளை மற்றும் மனிதத்தனிக் குறிப்பீடுகளிலிருந்தும் இத் தகவலை அறியலாம்.

2. **சரியான பயிற்சி அளித்தல் :** தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணி யாளர் அறிந்துகொள்ள வேண்டிய பணியின் செயல் திறன்களைப் பயிற்சி அளிக்கின்ற மேலாளர் அவசியமாக அறிந்திருக்க வேண்டும்.

3. **சரியான ஊதிய அமைப்பு முறைகள் :** அகப் பணி மதிப்பு உறவுகளை வெளிப்படுத்திப் பணியினைத் தரப்படுத்தும்முறைகளைத் தீர்மானிப்பதற்காகப் பணியின் பண்புருக்கள் அவசியமாகின்றன

4. **நேர்மையாக மதிப்பீடு செய்தல் :** பணியினுடைய தேவை களைப்பற்றி மதிப்பாளரின் மனத்தில் தெளிவாக இருந்தாலொழிய, செயல் நிறைவேற்றத்தின் மதிப்பீடுகள் நேர்மையாக இருக்க முடியாது.

பணியின் பண்புருக்கள்: இவ்வாருக பணியின் நல்ல பண்புருப்பு களை அளிக்க வேண்டியது இன்றியமையாததாகிறது. 'பணினுயி டைய கடமைகள், பொறுப்புகள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகள் பற்றி எழுதப்பட்ட ஆவணம்' தான் பணியின் பண்புருபற்றிய இலக் கணமாகும். பின்வரும் தேவையான ஆதாரக் கூறுகளைப் பொது வாக முறைமைகள் வழங்குகின்றன.

1. பணியாளர்கள் அவர்களுடைய பணியினைச் செயல் நிறை வேற்றம் செய்யும்பொழுது கூர்ந்து கவனித்தல்.

2. சிறப்பாகப் பராமரிக்கப்பட்ட நாட்குறிப்பேடுகளை ஆராய்தல்.
3. நெருக்கடியான நிகழ்ச்சிகளை மறு ஆய்வு செய்தல்.
4. துறைத் தலைவர் மற்றும் அல்லது மேற்பார்வையாளருடன் கலந்துரையாடுதல்
5. புற அறிவுரையாளர்கள் மற்றும் வல்லுநர்களுடன் கலந்துரையாகுதல்

பணியினை மதிப்பிடுதல்

பணியின் பண்புருக்களுடன், பணியினை மதிப்பிடுதல் அவசியமாகிறது. பணியினை மதிப்பிடுதலுக்குப் பன்னாட்டுத் தொழிலாளர் அலுவலகம் பின்வரும் இலக்கணத்தைத் தந்துள்ளது: 'சம்பந்தப்பட்ட தொழிலாளர்களுடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினையும் தனிப்பட்ட திறமைகளையும் கருத்தில் கொள்ளாமல், ஒழுங்கான பணியாளர்களின்மீது குறிப்பிட்ட பணிகளினுடைய ஒழுங்கான செயல் நிறைவேற்றம் உருவாக்குகின்ற கோரிக்கைகளை ஒப்பு நோக்குவதற்கும் தீர்மானிப்பதற்குமான ஒரு முயற்சியாகும்.'

மேலாண்மையினுடைய பிரிட்டிசு நிறுவனம் (The British Institute of Manaegament) பணியினை மதிப்பிடுதலுக்குக் கீழ்க் காணும் இலக்கணத்தைக் கொடுத்துள்ளது. 'சமநிலையான ஊதிய அமைப்பிற்காக மதிப்பிடுதலை அடிப்படையாகப் பயன்படுத்தி, பணிகளின் ஒப்புமை சார்ந்த மதிப்பினை நம்பிக்கையுடன் கண்டறிய பணிகளைப் பகுத்தாய்தல் மற்றும் மதிப்பீடு செய்தலின் செயல் முறையாகும்.'

குறிப்பிட்ட பணியிடைய தேவைகளைக் கண்டறிவதற்கும் அல்லது சமநிலையான ஊதிய அமைப்பினை அடைவதற்கான அடிப்படையாகவும் பணியினை மதிப்பிடுதல் செய்யப்படுகிறது. பணியினை மதிப்பிடுதலில் பயன்படுத்தக்கூடிய உத்திகளை (பாணிகளை) இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன:

1. வரிசைப்படுத்துதல், தரம் பிரித்தல் போன்ற அளவு மதிப்பிட முடியாத உத்திகள்.
2. ஆக்கக் கூறுகளை ஒப்பீடு செய்தல், புள்ளி முறைமை போன்ற அளவு மதிப்பிடத்தக்க உத்திகள்.

வரிசைப்படுத்தும் முறையில், பணியின் வருணனை முதலில் தயாரிக்கப்படுகின்றது. எல்லாப் பணிகளையும் நன்கு தெரிந்த மதிப்பீடு செய்பவர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றார்கள். பின்னர்,

இம் மதிப்பீடு செய்பவர்கள் முக்கியப் பணிகளை வரிசைப்படுத்து கின்றனர்கள். இந்த வரிசைப்படுத்துதலிலிருந்து, பணியினை வகைப் படுத்துதல்கள் தயார் செய்யப்படுகின்றன. வகைப்படுத்துதலி லுள்ள ஒரு தனியான பிரிவில் எல்லாப் பணிகளும் இயல்பாகவே ஓரே மாதிரியான ஊதியம் அல்லது கூலி பெறுகின்றன. இவ்வாருக, இந்த முறையின்கீழ், ஒரு பணியினைச் சீர்குலைவு செய்ய எந்தவித முயற்சியும் செய்யப்படமாட்டாது. இந்த முறை எளிமையாகவும், எடுத்துக் கொள்ளும் காலத்தின் அடிப்படையில் மிகவும் குறைந்த செலவினை உடையதாகவும் இருப்பினும், இது திருத்தமற்ற மற்றும் முன்னேற்பாடாயுள்ள முன்மாதிரிகளை அளிக்கின்றது. பெரிய நிறுவனங்களுக்கு இம் முறை பொருத்த மற்றதாகும்.

தரம் பிரித்தல் முறைமையின்கீழ் கடமைகளினுடைய கடுஞ் சிக்கல் மற்றும் மேற்பார்வைக்குரிய பொறுப்புகளை அலகாகக் கொண்டு தரநிலைகள் அமைக்கப்படுகின்றன. தரம் பிரித்தல் முறைமை சிறிதளவு அதிகமாக மேண்மைப்படுத்தப்பட்டது. எளிமையான கட்டளைகளையும் நெருங்கிய மேற்பார்வையினையும் நிறைவேற்றுவதற்கு வேண்டப்படுகின்ற பணிகள் கீழ்நிலையில் தரம் பிரிக்கப்படுகின்றன. பின்னர், அதிகமான திறமையினை யுடைய எல்லையினையும் தேவைப்படுகின்ற பொறுப்பினையும் பொறுத்து, ஒவ்வோர் உயர்ந்த தரமும் முடிவு செய்யப்படுகிறது. இம் முறையில், ஒரு குறிப்பிட்ட நிருவனத்திலுள்ள எல்லாப் பணி களும் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. அதன் பின்னர், பணிகள் தரம் பிரிக்கப்படுகின்றன. வரிசைப்படுத்துதல் முறையைப்போல் இம் முறையும் எளிதானது. மற்ற அதிக சொற்புரட்டானவற்றை விட, இம் முறை குறைந்த காலத்தினை எடுத்துக்கொள்ளும்.

ஆக்கக் கூறுகளை ஒப்பீடு செய்யும் முறை, செயல் திறன், முன் செயலறிவு, மனஞ்சார்ந்த முயற்சி, மேற்பார்வைக்குரிய பொறுப் புகள், கல்வி மற்றும் பாதுகாப்புப் போன்ற கம்பெனியில் எல்லாப் பணிகளுக்கும் ஒரு பகுதியாக உள்ள சில ஆக்கக் கூறுகளை உரு வாக்குவதை உட்கொண்டிருக்கிறது. பின்னர், அவ்வாருன ஒவ்வோர் ஆக்கக் கூறுக்கும் ஒரு மதிப்பு ஒதுக்கப்படுகிறது. செயல் முறையிலுள்ள ஆக்கக் கூறின் ஒப்புமை சார்ந்த முக்கியத் துவத்தின்மீது இஃது அமைந்துள்ளது. பின்னர் முக்கியப் பணி களுக்கு ஆக்கக்கூறின் பின் ஆக்கக்கூருக முக்கியத்துவம் அளிக் கப்படுகின்றன. இறுதியாக அப் பணிகளுக்காக ஒவ்வோர் ஆக்கக்கூறுக்கும் பண மதிப்புகள் இணைக்கப்படுகின்றன. ஆக்கக் கூறுகளை ஒப்பீடு செய்யும் முறை முந்தைய இரு முறைகளுடன் ஒப்பிட்டு நோக்குமிடத்து மிகவும் பகுத்தாய்தல் வாய்ந்ததாகும்.

இது பணிகளை ஒப்பீடு செய்வதற்கு ஒரு நேர்மையான அடிப்படையினை அளிக்கிறது. எவ்வளவு சிக்கலானதாக இருப்பினும், இதனுடைய நோக்கத்தினை அல்லது நடுநிலை தவறுந்தன்மையினை ஐயப்பாடாகக் கருதுகின்ற பணியாளர்கள் அல்லது தொழிற்சங்கங்களிடமிருந்து ஒப்புதலைப் பெறுதல் மிகவும் கடினமாகும்.

இறுதியாக, புள்ளி விதி அறுதிப்பாடு முறை (point rating method) இன்னும் அதிகமான சிக்கலுடையதாகும். ஆக்கக் கூறு ஒப்பீடு முறையைப் போல், பணிகளை முறிவு செய்வதற்காக ஆக்கக் கூறுகளைத் தேர்ந்தெடுத்தால்தான் முதல் நிலையாகும். அவ்வாறு தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஆக்கக் கூறுகள் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்ற எல்லாப் பணிகளுக்கும் பொதுவானவையாக இருக்க வேண்டும். பொதுவான நான்கு முக்கிய ஆக்கக் கூறுகள் பின்வருமாறு: (1) செயல் திறமை, (2) முயற்சி, (3) பொறுப்பு, (4) பணிபுரியும் நிலைமைகள். இவ்வாருகக் கூறுகள் ஒவ்வொன்றும் சிற்றளவான துணை ஆக்கக் கூறுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன. சான்ருக, முயற்சி மனஞ்சார்ந்த, பார்வைக்குரிய, உடல் சார்ந்த கோரிக்கைகளின் முயற்சியென மேலும் பிரிக்கப்படுகின்றது. பின்னர், மதிப்பீடு செய்பவர்கள் பணியினுடைய ஒரே மாதிரியான மூலக்கூற்றினை அளப்பதற்காக இவ்வாக்கக்கூறுகளைத் தெளிவாகத் தொகுத்துரைக்க வேண்டும். பணியினைச் செயல் நிறைவேற்றம் செய்வதற்கு ஆக்கக் கூறினுல் வெளிப்படுத்தப்பட்ட எவ்வளவு தனித்திறம் தேவைப்படுகின்றது என்பதை மதிப்பிடுதல்தான் அடுத்த நிலையாகும். ஆக்கக் கூறில் நான்கு முதல் எட்டு அளவுகள் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. பின்னர் எல்லா ஆக்கக் கூறுகளும் பொதுவாக ஒத்த முக்கியத்துவத்தை உடையவையாக இல்லாதிருப்பதால், அவ்வாறு ஒவ்வோர் ஆக்கக் கூறுக்கும் முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட வேண்டும். சான்ருக, அலுவலகப் பணிகளைப் பொறுத்தமட்டில், பணிபுரியும் நிலமைகளைக் காட்டிலும் பொறுப்பிற்கு மிக அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட வேண்டும். சில நிலைகளில், எல்லாக் காரணிகளுக்கும் ஒத்த முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது. இந்த முறைமை முக்கியத்துவமளிக்கப்பட்ட புள்ளி முறைமை (weighted point system) என்று அழைப்பதற்குப் பதிலாக, நேரான புள்ளி முறை (straight point system) என்று கூறப்படுகிறது. பிறகு ஒரு காரணியின் கீழுள்ள அளவுகள் ஒவ்வொன்றிற்கும் புள்ளிகள் அல்லது மதிப்புகள் ஒதுக்கப்பட வேண்டும். இறுதியாக, எல்லாப் பணிகளைப்பற்றிய பணிவருணனை முழுமையாகவும் சரியாகவும் செய்யப்படுகிறது. விளக்கப்பட்ட எல்லா முறைகளிலும், இம் முறைதான் மிகச் சிறிய அக உணர்வு நிலைக்குரிய

தாகும். ஆயினும், அகநிலையை முழுவதுமாக அகற்றிவிட முடியாது. ஆக்கக்கூறுகள், அளவுகளை ஒதுக்குதல் போன்றவை களின் இலக்கணத்தில் அக உணர்வு நிலைக்குரிய தீர்ப்புகள் உட்கொள்ளப்பட்டிருக்கின்றன.

திறமைகளைப் பகுத்தாய்தல்

பணியின் பகுத்தாய்தலைப் பின்பற்றிப் பணியின் பண்புருவினை அலகாகக் கொண்டு மாறுபட்ட பணிகளில் தேவைப்படுகின்ற செயல் திறமைகளைப் பகுத்தாய்தல் வேண்டும். மேலாண்மைச் செயல் திறங்களின் தோற்றம் மிகவும் கடினமானதால், சிறிது விரிவாக இதனை ஆராய வேண்டும்.

விரும்பத்தக்க மேலாண்மையினுடைய தேர்ச்சித் திறமைகள்

மேலாளர்களிடையே தேவைப்படுகின்ற உயிர்க்கூறுன தேர்ச்சித் திறமைகள் யாவை?

நிறுவனத்தினுடைய மொத்தக் கடுஞ்சிக்கலில் அதனைக் கூர்ந்து கவனிக்க அவருடைய கருத்தின்படி இறுதியாக விரும்பப் படும் தன்மைகளின் நோக்கு நிலைகளை ஒருங்கிணைப்பதற்கான திறமை, மாற்றத்திற்குத் தக்கவாறு மாற்றியமைக்கக் கூடிய திறமை, (தனிமுறை பொறுப்பு, ஒழுங்கமைப்புத் திறமைகள், நோக்கத்திற்கான விருப்பம் மற்றும் மக்கள் சார்புள்ள அணுகும் முறை போன்ற) வழக்கமான தகுதி அமைப்பினைத் தாண்டிச் செல்வதற்கான திறமையினைப் பெற்றவரைத்தான் காலியர் (collier) மேலாளர் எனக் கருதுகின்றனர். மேலாண்மைக் கருத்தின் பல குழுக்கள் வைத்துள்ள வேறுபடுகின்ற முக்கியத்துவங்களி லிருந்தும் தேவைப்படுகின்ற மேலாண்மைத் திறமைகள் நோக்கப் படுகின்றன. மேலாண்மை ஆய்வறிவுக் குழுவின்படி மேலா ளர்கள் முடிவு செய்பவர்களாகக் காணப்படுகின்றார்கள். ஆதலால் அவர்கள் அவர்களுக்குப் பெரிதும் உகந்த முடிவுகளை அடைவ தற்கு உதவிபுரியக்கூடிய கணக்கியல் முன்மாதிரிகளையும் (mathematical models) கம்பியூட்டர்களையும் பயன்படுத்தக்கூடிய நிலையில் இருக்கின்றார்கள். மேலாளருடைய தலைமை வகிக்கும், செயலூக்கமளிக்கும் ஆற்றலைப் புறவாழ்வுக் கூறுகளை ஆராய்ந்து அகத்தின் பண்புகளை உணர முயலும் விஞ்ஞானிகள் வலியுறுத்து கின்றார்கள். தனிமுறை மற்றும் தனிமுறைகளிடையேயான ஒழுக்கத்தினை அவர்கள் வலியுறுத்துகின்றார்கள். அவ்வாறான முடிவினை எடுக்கின்ற மனிதரின் மதிப்பு முறைமையின் ஆதாரவில் இருக்கின்ற ஒரு மேலாளருடைய ஆற்றல்களின்மீது இறுதி முக்கி

யத்துவம் செலுத்தப்பட வேண்டும் என்பது அவர்களுடைய கூற்றாகும். ஆயினும், வெற்றிகரமான செயலாட்சிக் குழுவினர்களுக்குத் தேவையான தேர்ச்சித் திறமைகள் சுருக்கமாக நான்கு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன. அவையாவன :

1. முடிவு செய்தலுக்கான தேர்ச்சித்திறமைகள்.
2. தலைமை வகிப்பதற்கான தேர்ச்சித்திறமைகள்.
3. தொடர்பு முறைக்கான தேர்ச்சித்திறமைகள்.
4. நிறுவனம் மற்றும் சமுதாயத் தேர்ச்சித்திறமைகள்.

முடிவு செய்தலுக்கான தேர்ச்சித்திறமைகள்

மேலாண்மை செய்கின்றபொழுது, ஒவ்வொரு செயலாட்சித் தலைவரும் பல முடிவுகளைச் செய்கின்றனர். அவருடைய முடிவின் ஆற்றல் இயல்பாகவே அவருடைய மனத்திறமையையும் பகுத்தாய்தல் திறமையையும் சார்ந்ததாகும். ஒரு சிக்கலில் கிடைக்கக் கூடிய செயலின் பல மாற்று வழிப்போக்குகளை அவர் ஆழ்ந்து சிந்திக்கக் கூடியவராக இருக்கவேண்டும். பெரிதும் உகந்த மாற்று வழியினைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்காக அம் மாற்று வழிகளில் நிகழக்கூடிய விளைவுகளை அவர் சீர்தூக்கி மதிப்பிட வேண்டும். கணக்கியல் பின்னணிச் சூழலைப் பெற்ற ஒரு மேலாளர் அவருடைய முடிவு செய்தல் நடவடிக்கையில் கணக்கியல் பொதுக் கருத்துகளையும் நுட்பச் செயல் முறைகளையும் உறுதுணையாகப் பயன்படுத்தலாம். ஆயினும் அம் மாதிரியான அளவு சார்ந்த நுட்பச்செயல் முறைகளைப் பயன்படுத்துவதில் அதிகமாக வெளியே செல்வதற்கான வாய்ப்பு உள்ளது. முடிவுகள் எளிதாக அளவிட முடியாத பழக்க நடவடிக்கைகளைக் கொண்ட மனிதர்களைப் பொதுவாக உட்கொண்டுள்ளன என்பதனை நினைவிற் கொள்ளுதல் வேண்டும். ஓர் ஆய்வறிவு அணுகும் முறையினை விடத் தீர்மானிக்கும் ஆற்றல்தான் மிகவும் முக்கியமானது. வினவும் அணுகும் முறையின் மூலம் இடம்பெற்ற அதிக முக்கியத்துவம் முடிவுபடுத்தப்படாத நிலையை நோக்கிச் செல்கிறது.

தலைமை வகிப்பதற்கான தேர்ச்சித்திறமைகள்

வலிமை வாய்ந்த மேலாளர் பொதுவாக உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்கிறார். மற்றவர்கள் மூலம் செயல்களை அவர் செய்து முடிக்கிறார். ஆதலால், அவர் தலைமை வகிப்பதற்கானத் தேர்ச்சித் திறமைகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். தலைவர் மற்றவர்களை என்ன செய்ய வேண்டும் என்று கருதுகின்றாரோ அதை அவர்கள் செய்வதற்குச் செயலூக்கமளிப்பதற்கு அத் தேர்ச்சித் திறமைகள்

அவருக்கு உறுதுணையாக இருக்கும். மிகவும் கடினமான நேரங்களிலும்கூட மேலாளரின் கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு கட்டுப்பாட்டினையும் தலைமையினையும் மேலாளர் அளிப்பதற்கான நோக்கத்திற்காகத் தூண்டி இயக்கக் கூடிய திறமையும் மிக்க வலிமையும் மிகவும் தேவைப்படக் கூடியவையாகும்.

தொடர்பு முறைக்கான தேர்ச்சித் திறமைகள்

ஒரு தலைவரைப் போன்று, மேலாளருடைய முடிவுகள் அவருடைய கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு அறிவிக்கப்பட வேண்டும். இந்தத் தொடர்புமுறை வாய்மொழியாக அல்லது எழுத்து மூலமாக இருக்கலாம். உண்மையில், ஒரு செயலாட்சி தலைவர், புருவங்களைத் நெரிப்பதைப் போல, அடிக்கடி தெரியாமல் அவருடைய சொற்றொடர்கள் மூலம் தெரியப்படுத்துகின்றார். ஆற்றலுடன் தொடர்பு முறை கொள்வதிலுள்ள ஒரு நபரின் மேலாண்மை மற்றும் தலைமை வகிப்பதற்கான தேர்ச்சித் திறமைகளை, மேம்பாடடையச் செய்கிறது.

நிறுவனம் மற்றும் சமுதாயத் தேர்ச்சித் திறமைகள்

வலிமை வாய்ந்த செயலாட்சித் தலைவர்கள் மேலாண்மைச் சிக்கல்களை நிறுவனத்தின் நோக்கு நிலையிலிருந்து பார்க்கின்றார்கள். ஆகையால் ஆணையுரிமையின் செயற்படுமுறை, மதிப்புநிலை மற்றும் முறைப்படியல்லாத பிரிவுகட்டளைச் சங்கங்களின் மீதான வினைவினை மேலாளர்கள் உயர்வாக மதிப்பிடக்கூடியவர்களாக இருக்கவேண்டும்.

அடிப்படையான மேலாண்மைத் தேர்ச்சித் திறமைகள்

ஒவ்வொரு மேலாளரும் சில அடிப்படைத் தேர்ச்சித் திறமைகளைப் பெற்றிருந்தல் வேண்டும். அவற்றைப் பின் வருமாறு சுருக்கமாகக் கூறலாம்.

1. நடவடிக்கைகளைத் திட்டமிடுதல், அவருடைய கீழ்ப் பணியாளர்களுக்குச் சரியாகக் கடமைகளை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்தல் மற்றும் அவருடைய பிரிவின் நோக்கங்களை அடைவதற்குத் தினந்தோறும்நீண்டகால அடிப்படையில் அவர்களுடைய பணிகளை ஒருமுகப்படுத்துதல்.

2. அவருடைய பிரிவினைப் பாதிக்கக் கூடிய நிலைமைகளையும் போக்குகளையும் அதுபோழ்து செய்யப்பட வேண்டிய சேவைகளையும் சரியாகக் கணித்தல்.

3. வரையறை செய்யப்பட்ட பணிகளுக்காகச் சரியான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.

4. அவரை அடுத்துள்ள கீழ்ப்பணியாளர்களுடைய பணியினை முழுமையாக அறிந்து கொள்ளக்கூடிய திறமை தேவைப் படுகின்ற அவர்களின் பணியினை இயக்குவித்து அவர்களை வழி நடத்துதல்.

5. அவருடையப் பணியாளர்களுடைய பிரிவு மற்றும் நிறுவனத்தின் பொது நோக்கங்களை அடைவதை நோக்கி அவர்களுடைய பற்றுன, விருப்பமான பங்கேற்றலைப் பெறுவதற்காக அவர்களுக்கு ஊக்கம் ஊட்டுதல், செயலூக்கம் அளித்தல் மற்றும் வழிகாட்டுதல்.

6. அவருடைய கீழ்ப் பணியாளர்களுடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினை மேற்பார்வையிடுதல், உறுதியாகத் தொடர்ந்து பின்செல்லுதல்மற்றும் மதிப்பீடு செய்தல்.

7. கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு நேர்முகத் தேர்வு அளித்கல். அவர்களிடமிருந்து செய்திகளைப் பெறுதல் மற்றும் அவர்களின் நலன்களையும் மனப்பான்மைகளையும் வெளியிடுமாறு செய்தல்.

8. அவருடைய பிரிவின் பணியினைப்பற்றி அவருடைய கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கும் மேலதிகாரிகளுக்கும் தெரிவித்தல்.

9. திறமையான முயற்சிகளுக்கு அவருடைய கீழ்ப் பணியாளர்களை வளர்ச்சிப் பெற செய்தல்.

செயலாட்சி செய்கின்றவர்களுக்குத் தேவையான தேர்ச்சித் திறமைகளைக் கீழ்க்காணுமாறு வகைப்படுத்தலாம்.

1. தொழில் துறை சார்ந்த தேர்ச்சித் திறமைகள்—ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைப் பற்றிய இயந்திர நுட்பத்தை நிறைவேற்ற,

2 மனிதாபிமான தேர்ச்சித் திறமைகள்—தலைவரைப் போல கூட்டணி எழுச்சியினை (team spirit) ஏற்படுத்த, மற்றும்

3. பொதுக் கருத்து தொடர்பான தேர்ச்சித் திறமைகள்—நிறுவனம் முழுவதற்கும் மிகுதியான நன்மையினை அடைவதற்கு அவருக்கு உறுதுணையாக அவருடைய பணியில் உட்கொண்டிருக்கின்ற அக உறவுகளைக் கண்டறிய.

கம்பெனி மட்டத்தில் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலின் தேவை

மூலப்பொருள்கள் மற்றும் மனித வளங்களில் உள்ள பயனின்மையினைத் (wastage) தவிர்த்துத் திறமையாகப் பயன்படுத்துவது தான் தேசீய மட்டத்தில் திட்டமிடப்பட்டுள்ள கொள்கை முறையின் நோக்கமாகும். அதே போன்று, ஒவ்வொரு வியாபார நிறுவனமும் மனித மற்றும் மூலப் பொருள்களின் வளங்களிலும் உள்ள பயனின்மைகளைத் தவிர்க்க வேண்டியது இன்றியமையாததாகின்றது. மூலப் பொருள் வளங்கள் எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் பொதுவானவையாகும். ஆயினும், மனித வளங்கள் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடுகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தினுடைய ஆற்றல், அந் நிறுவனத்திலுள்ள பல பணிகளுக்குத் தேவையான பணியாளர் தேவைகளை முன் கூட்டியே தீர்மானம் செய்வதில் உள்ள அதனுடைய திறமையைச் சார்ந்ததாகும். நடப்புத் தேவைகளைச் சமாளிப்பதற்கு மட்டுமல்லாது எதிர்கால வளர்ச்சித் திட்டங்கள், தொழிலாளர் வெளியேற்றம் மற்றும் மூலப் பொருள்களையும், மனித வளங்களையும்பற்றிய தேவை மற்றும் அளிப்புகளைச் சார்ந்த சந்தைகளினுடைய போக்கு ஆகியவற்றிற்கு எதிராகவும் மனிதச் சக்தி தேவைகளை மிகவும் கவனத்துடன் மதிப்பீடு செய்ய வேண்டிய அவசியம் செயலாட்சிக் குழுவினைச் சாரும்.

எந்த நிறுவனம் அதனுடைய மனிதச் சக்தி வளங்களை செயலூக்கமளித்து நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுகின்றதோ, அந்த நிறுவனம்தான் மற்றவற்றைக் காட்டிலும் முன் நோக்கிச் செல்கிறது என்பதை வரலாறு நிரூபித்துக் காட்டியுள்ளது. ஆதலால், தேவைப்படுகின்ற குறிப்பிட்ட தன்மையுடைய பணியாளர்களை அறிவதற்கும் எப் பிறப்பிடங்களிலிருந்து அவர்களை வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளலாம் என்று அறிவதற்கும் நிறுவனத்திற்கு உதவும் வகையில் ஒரு தொழில் நிறுவனம் அதனுடைய மனித வளங்களைத் திட்டமிடுதல் வேண்டும் என்பதனுடைய முக்கியத்துவம் அதிகரித்துக் கொண்டு வருகிறது. பணியாளர் குழுவினை அமைப்பதிலுள்ள தனிநபர்களுடைய ஆற்றலை நிறுவனம் கண்டுணர்ந்து கொள்ளும் திறமையினைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். பின்னர் அவ் வாற்றல்களை நிறுவனத்திற்கு மிகவும் பயன்தரக்கூடிய வகையில் எவ்வாறு பயன்படுத்தப்பட வேண்டுமென்பதையும் அறிந்திருத்தல் வேண்டும். பணியாளர்களைப் பணியில் சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், பணியில் அமரச் செய்தல் மற்றும் மாற்றி அமரச் செய்தல் போன்ற நிலைகளில் மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் அத்தியாவசியமாகிறது. பொருத்தமான பணிக்குப் பொருத்தமான பணியாளரைக் கண்டு

பிடித்தல்தான் செயலாட்சிக் குழுவினுடைய பொறுப்பு எனப் பொதுவாகக் கருதப்பட்டு வருகின்றது.

உளச் சான்றுக்குக் கட்டுப்பட்டு ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களைத் திட்டமிடப்படாவிடின், அது மனிதச் சக்தியினை வீணாக்குவதில் முடிவடையும். அச் சமயம் பணிகளினுடையத் தேவைகளுக்குப் பொருத்தமுள்ள பண்புகளையும் குணாதிசயங்களையும் பெற்றவர்களைப் பல பணிகளில் அமர்த்த வேண்டும் என்பதுதான் நிறுவனத்தினுடைய ஒரே மாற்று ஏற்பாடாகும். தொழிலாளர்களைத் தற்செயலான செயல்முறையின் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கும் பொழுது, அவர்கள் எண்ணக்குலைவினால் துன்பப்படுகின்றார்கள். எப் பணிகளுக்கு அவர்கள் மிகவும் பொருத்தமானவர்களோ அப் பணிகளில் அவர்கள் அமர்த்தப்படாவிடின், பகைமை மற்றும் வெறுப்புகளினால் சூழ்நிலைமை மிகவும் பாதிக்கப்பட்டுத் தொடர்ச்சியாகப் பணியாளர் வெளியேற்றம், பணியிலிருந்து விலகியிருத்தல் பணியாளர்—மேலாண்மைத் தகராறுகள், குறைவான உற்பத்தி மற்றும் கீழான ஒழுங்குணர்வு போன்றவை ஏற்பட ஏதுவாகிறது. ஆதலால், மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுவதில், மனிதச் சக்தியினை ஆற்றலோடு பயன்படுத்துவதில் செயலாட்சிக் குழுவிற்கு எந்தவிதமான திடீர் ஏற்பாடும் உதவி புரியாது.

மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுவதில், பல செயல் முறைகள், பிரிவுகள் மற்றும் துறைகளுக்குத் தேவையான அலுவலர்களின் பல வகைகளைத் தீர்மானிப்பதற்குப் பல துறைத் தலைவர்களுடன் செயலாட்சிக் குழு கலந்தாலோசிக்க வேண்டும். உயர்மட்ட செயலாட்சிக் குழுவினுடைய அங்கத்தினர்கள் இத் தேவைகளை நடப்புத் தேவைகள், எதிர்கால வெளியேற்றம் அல்லது எதிர்கால வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்கெதிராக மிகவும் கவனத்துடன் ஆராய வேண்டும். பணியாளர் துறையின் அறிவுரையின்படி, நிறுவனம் முழுவதற்குமான அதனுடைய மனிதச் சக்தி தேவைகளை அவர்கள் ஒருமுகப்படுத்துவார்கள். எந்த நிறுவனத்திலும் உடல்நலத் திறமையின்மை, விபத்துகள், உடல்நலக் குறைவு, பணி ஓய்வளித்தல், வியாபாரத்தில் எழக்கூடிய பருவ கால அல்லது வாணிகச்சுழல் ஏற்றத் தாழ்வுகள் அல்லது இறப்புப் போன்ற பல காரணங்களினால் எப்பொழுதும் பணியாளர் வெளியேற்றம் ஏற்படுகின்றது. சமுதாயம் ஆற்றலானதும், பண்பமைதியானதும் மற்றும் நம்பத்தகுந்ததுமான சேவைக்காக நன்மதிப்பைப்பெற்ற நிறுவனத்தைச் சார்ந்துள்ளது. இன்றைய கடுஞ்சிக்கலான சூழ்நிலையில் தேர்ச்சித் திறமை மற்றும் செயலறிவுள்ள பணியாளர்களை ஒரு முறைப்படுத்தப்பட்ட வகையில் பயன்படுத்தப்பட வேண்டியதன் அவசியம் முதன்மையான செயலாக இருக்கின்றது.

இவ்வாறாக, விரைவாக மாறுபட்டுக் கொண்டிருக்கும் இயல்புடைய ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் ஒழுங்கு முறையாக மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் அவசியமான ஒன்றாகும். அரசியல் பொருளாதாரம், பொறிநுட்பம் ஆகிய துறைகளைச் சார்ந்த பல நெருக்கடிகள் இருப்பினும், நிறுவனத்தினுடைய எதிர்காலம் மாறுதல்கள் இருப்பினும், ஒளிமயமாக உள்ளது என்பதை உறுதிப் படுத்த விரைவாக மாறுபட்டுக் கொண்டிருக்கும் இயல்புடைய செயலாட்சிக் குழு எதிர் நோக்க வேண்டியுள்ளது. சான்றாக, பல தொழிற்சாலைகளின் வளர்ச்சியின் பயனாகப் பணியாளர்கள் இடம் விட்டு இடம் பெயரக்கூடியவர்களாக மாறியுள்ளனர். மேலும் இதனால், மேலாண்மைப் பணியாளர்களையும், இதர பணியாளர்களையும் இழக்க நேரிடலாம். அதன் விளைவாக ஏற்படுகின்ற காலி இடங்களை நிரப்புவதற்காகப் புதிய பணியாளர்களைத் தயாராக வைத்திருத்தல் வேண்டும். நிறுவனத்திற்குள்ளேயே பதவி உயர்வுகளை எந்த அளவிற்குப் பயன்படுத்த முடியுமோ அந்த அளவிற்குப் பயன்படுத்தப்பட்டால், தொழிற்சங்கங்களினுடைய போராட்டங்கள் குறைவதற்கான வாய்ப்புகள் உள்ளன. அவ்வாறான கொள்கைமுறை, நிறுவனத்திற்குள் ஒரு பெரிய செயலூக்கமளிக்கும் சக்தியாகத் திகழும். ஆயினும், இது நிறுவனத்திற்குள் திறமையினைக் கண்டுபிடித்தலைக் கட்டுப்படுத்துகிறது. பொதுவாக, சில திறமைகள் இருப்பினும், உயர்நிலைப் பணி நிலைகளை நிரப்புவதற்கு மேலும் சில வளர்ச்சிகள் தேவைப்படுகின்றன. பணியாளர் மேலாண்மையில் இதுவும் ஒரு முக்கியமான கூறாகும். இவ்வாறாக, எதிர்காலத்தைக் கூர்ந்து ஆராய்ந்து நிறுவனத்தின் பல நிலைமைகளினுடைய எதிர்கால மனிதச் சக்தி தேவைகளை முன்னறிதலும், எவ்வாறு தேவையான மனிதச் சக்தியினைத் தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்வது என்பதைத் தீர்மானித்தலும் மனிதச் சக்தியைத் திட்டமிடுவதைச் சார்ந்ததாகும்.

6. பணியாளர் கொள்கை முறைகள்

ஒரு கொள்கை முறை என்பது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட குறிக்கோள்களையும் நோக்கங்களையும் நோக்கி வழிகாட்டியாக விளக்கப்பட்டதும், ஏற்படுத்தப்பட்டதுமான முன்கூட்டியே தீர்மானம் செய்யப்பட்டு ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட கருத்து மற்றும் செயலினுடைய போக்குகளும், தனிப்பட்ட நபர்கள் அவர்களுடைய நோக்கங்களை நோக்கிச் செல்வதற்காகத் தனிமுறைக் கொள்கைகளைப்பெற்றிருப்பார்கள். அதே நோக்கத்திற்காக, தொழில் நிறுவனங்கள் மேலாண்மைக் கொள்கை முறைகளைப் பெற்றிருக்கின்றன. நிறுவனத்தினுடைய மிகவும் முக்கியம் வாய்ந்த கொள்கை முறைகளில் சில, பணியாளர் மேலாண்மைபற்றிய தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நோக்கங்களைத் திட்டவரை செய்கின்றன. அவை கொள்முதல், கொள்கை முறைகளுக்குப் போட்டிவாய்ந்த பல விலைக் குறிப்பீடுகள் அல்லது விற்பனைக் கொள்கை முறைகள் ஒரு விலைப் பட்டியலைத் தயாரிக்கப்பட வேண்டுவதைப் போல, நிறுவனத்தின் தொழில் உறவுகளுக்கான வழித் துணைகளை அளிக்கின்றன.

கொள்கை முறை என்பதற்குப் பின் வரும் இலக்கணத்தையும் தரலாம். 'கொள்கை முறை என்பது மனிதனால் உருவாக்கப்பட்ட ஓர் ஒழுங்காகும் அல்லது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நோக்கிச் செயல் நிறைவேற்றம் செய்யும் பணிக்கு உதவுவதற்காக ஏற்படுத்தப்பட்ட முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கப்பட்ட நடவடிக்கையின் ஒரு வழிவகையாகும்.' இது கீழ்ப்பணியாளர்கள் அவர்களுடைய பணிகளை நிறைவேற்றுவதில் உதவி புரிவதற்கான நிலையான திட்டத்தினுடைய ஒரு வகையாகும்.

பணியாளர் கொள்கை முறைகள், நிறுவனத்தின் மனிதச் சக்தி மேலாண்மைபற்றி உயர்மட்ட செயலாட்சிக் குழுவினுடைய அங்கீகரிக்கப்பட்ட நோக்கங்கள் என விளக்கம் கூறப்படலாம். பணியாளர் கொள்கை முறைகள் நோக்கங்களை வெளிப்படுத்தலாம் அல்லது நிறுவனத்தை உருவாக்குகின்ற தொழிலாளர்களுடன் மேலாண்மையினுடைய எல்லா நிலைகளும் உறவுகளை

ஏற்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும் என்று உயர்மட்டச் செயலாட்சிக் குழு கருதி உருவாக்கப்பட்டுள்ள போக்குகளை வெளிப்படுத்தலாம்.

சுற்றுச் சார்பு நிலைக்கேற்ற கருத்தின் மூலம் பலவிதமான மேலாண்மை முடிவுகளை ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் முடிவுகளை அடைவதற்காகத் தொழில் நடவடிக்கைகளினுடைய பல நிலைளுக்கும் அவற்றைப் பயன்படுத்துதல் பல நிலைகளிலுள்ள நிருவாகிகளுக்கும் அத்தியாவசியமானதாகும். பணியாளர் கொள்கை முறைகள்பற்றிய துறையில் பணியில் இருக்கின்ற மனிதர்களின் மூலம் தேவையான முடிவுகளைச் சுற்றுச்சார்பு நிலைக்கேற்ற கருத்தினைப் பயன்படுத்திப் பெறுவதற்காக மனிதச் சக்தியினைப் பயன்படுத்துவதுடன் மேலாண்மையின் நோக்கங்களை ஒருங்கிணைக்க வேண்டியது மிகவும் அவசியமாகிறது.

பல நிலைகளிலுள்ள தொழில் நிருவாகிகள் ஒரு கொடுக்கப்பட்ட நிலைமையில் என்ன செய்யவேண்டும் என்பதற்கு உதவுவதற்காகப் பணியாளர் கொள்கை முறைகள் உயர்மட்ட மேலாண்மைக் குழுவினால் உருவாக்கப்படுகின்றன. பணியாளர் நிருவாகிகள் எல்லா நிலைகளிலுள்ள தொழிலாளர்களுடன் நிறுவனத்தினுடைய உறவு மற்றும் பணியாளர் நடவடிக்கைகளைப் பாதிக்கின்ற எல்லா முக்கியக் காரியங்களின்மீது கொள்கை முறைகளையும் நோக்கங்களையும் உருவாக்குவதற்காக உயர்மட்ட செயலாட்சிக் குழுவிற்கு அறிவுரையும், சேவையும் அளிக்கின்றனர். கூட்டமைப்புகளின் வணிகத்தினுடைய எல்லாக் கூறுகளின் (பணியாளர் கொள்கை முறைகள் உட்பட) குறிக்கோள்கள், நோக்கங்கள் மற்றும் இலக்குகள் ஆகியவற்றைத் தீர்மானிப்பதற்கான முழுப்பொறுப்பும் நிறுவனத்தின் செயலாட்சிக் குழுவின் உறுப்பினர்கள் அல்லது தலைமைச் செயலாட்சித் தலைவரிடம் இருக்கிறது. இருப்பினும், உயர்மட்ட செயலாட்சிக் குழுவினுடைய அங்கத்தினர்கள் வணிக நடவடிக்கைகளின் எல்லா நிலைகளிலும் தேர்ச்சிப் பெற்றவர்கள் அல்லர். பணியாளர் நிருவாகத்தைச் சார்ந்த தேவைகளை விரிவாக ஆராய்வதற்கான காலமும், வாய்ப்பும் அவர்களுக்குக் கிடையா. இதுதான் பணியாளர் நோக்கங்களையும், கொள்கை முறைகளையும் உருவாக்குவதில் உதவுவதற்கு ஏன் உயர்மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவினர், பணியாளர் நிருவாகியைச் சார்ந்துள்ளனர் என்பதற்கான காரணமாகும். ஒரு கூட்டமைப்பினுடைய தேவைகளை ஆராய்வதற்கு ஒரு பணியாளர் நிருவாகி அல்லது ஆலோசகருக்குப் போதியகாலமும், தனித்தன்மையுடைய பயிற்சியும் அவசியம் தேவை அடுக்கு முறைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் மற்றும் அலுவலர் முறைச் செயலாட்சிக்

குழுவினருடைய முரண்பாடான கோரிக்கைகளை, அவர் சரி செய்யக்கூடியவராக இருக்க வேண்டும். பணியாளர் நடவடிக் கைகள்பற்றி அவர்களுடைய ஆலோசனைகளையும், ஒத்துழைப் புகளையும் பெறவேண்டும். கூட்டமைப்பின் இப்போதைய நிலை மைகளை அதே மாதிரியான வாணிபத்தைச் செய்கின்ற மற்ற நிறுவனங்களுடன் ஒப்புநோக்கி ஆராயவும், மறு ஆய்வும் செய்ய வேண்டும்.

அவர் கூட்டமைப்பு ஏற்படுத்த வேண்டிய பணியாளர் நட வடிக்கைகளின் நோக்கங்களையும், கொள்கை முறைகளையும் உயர் மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவினருக்குப் பரிந்துரை செய்து அனுப்பு வதற்கு அக மற்றும் புற வழிகளில் பெற்ற தேவையான ஆதாரக் கூறுகளை அடிப்படையாகப் பயன்படுத்த வேண்டும். கூட்டமைப் பின் நீண்டகால நோக்கங்களுக்கேற்ப அப் பரிந்துரைகளை இயக் குநர் அவையினர் மறு ஆய்வு செய்து அவர்களுடைய முடிவுகளைத் தருவர். கூட்டமைப்பின் நிதியியல் பொறுப்பு, கூட்டமைப்பின் மீது நாட்டின் சட்டங்கள் சுமத்துகின்ற பொறுப்புகள் பல நிலை களிலுள்ள தொழிலாளர்கள், அருகாமையிலுள்ள தொழிற்சாலைகள் மற்றும் சமுதாயத்தின் மீது, அம் முடிவுகளினுடைய எதிர்விளைவு கள் ஆகியவற்றின் மீதுதான் அவர்களின் முடிவுகள் சார்ந் திருக்கும். எல்லாப் பணியாளர் கொள்கை முறைகளும் பல சுற்றுச் சார்பு நிலைமைகளைச் சந்திப்பதற்குத் துறை நிருவாகிகளுக்குப் போதிய வாய்ப்பினை அளிக்க மாறுபாட்டுக்குத் தேவையான இடந் தருகின்றதாக இருத்தல் வேண்டும். தேசீயப் பொருளாதாரம் அல்லது அரசினுடைய தொழில் அல்லது தொழிலாளர் கொள்கை முறைகளுக்கேற்ப அடிக்கடி கூட்டமைப்பின் (கம்பெனியின்) கொள்கை முறைகளை அமைத்துக் கொள்ள வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுகின்றன.

நாட்டின் பல பகுதிகளில் செயல்படுகின்ற ஒரு கூட்டமைப்பு அல்லது உலகம் முழுவதும் செயல்படுகின்ற ஒரு பன்னாட்டுக் கூட்டமைப்பு, ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதியின் தேவைகளை நிவர்த்தி செய்யக் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள கோட்பாடுகளை மாநில (ஒரு பகுதி யின்) செயலாட்சிக் குழுவினர் வளர்ப்பதற்குதவும் வகையில் அதனுடைய கொள்கை முறைகளை மாற்றியமைத்துக் கொள்ள வேண்டும். ஆயினும், பல பகுதிகளிலும் ஒரே மாதிரியான பணி யாளர் கொள்கை முறைகளும், செயல் முறைகளும் பின்பற்றப்படு கின்றன என்பதை உயர் மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவினர் உறுதி செய்யவேண்டும். அவை மற்றப் பகுதிகளில் நடைமுறையிலிருக் கின்ற கொள்கை முறைகளுக்கும், செயல் முறைகளுக்கும் முரண் பாடற்றதாக இருத்தல் வேண்டும்.

பணியாண்மையர்—பணியாளர் உறவுகளைப் பாதிக்கக்கூடிய பல நடவடிக்கைகளின் மீதான செயல்முறையினைத் திட்டவரை செய்யப்பட்ட கோட்பாடுகளைப்பற்றி ஒரே மாதிரியான தனிக் கொள்கை முறைமையாக (single policy system) வளர்ப்பதிலும், ஒருங்கிணைப்பதிலும் பணியாளர் பரிவு உயர்மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு அறிவுரையும் உதவியும் புரிய வேண்டும். பணியாளர்துறையைச் சார்ந்த ஆலோசகர்கள் கொள்கை முறைகள் ஏற்படுத்தப்பட்ட பின்னர் பின்னோக்கிச் செல்ல முடியாது. பணியாளர் செயல் முறைகளையும், நடைமுறைகளையும் அவர்கள் தொடர்ச்சியாகத் தணிக்கை செய்கின்றனர். அலுவலர் முறை செயலாட்சிக் குழுவினருடைய பல முடிவுகளை ஒருங்கிணைப்பதற்காக மேலாண்மையின் பல நிலைகளிலுள்ள தலைவர்கள் திறமையாக உள்ளனரா என்றும் அவர்கள் உறுதி செய்கின்றனர். உயர்மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவினால் ஏற்படுத்தப்பட்ட அடிப்படைக் கோட்பாடுகளுடனும் பல பிரிவுகளில் செயலாட்சிக் குழுவினுடைய நடைமுறைகள் இசைவாக இருக்கின்றன என்பதை அவர்கள் உறுதி செய்ய வேண்டும். மற்றைய பகுதிகளிலுள்ள நடைமுறைகளுடன் முரண்பாடற்ற வகையில் மேலாண்மையினை வளர்ப்பதற்குத் தொடர்புடைய வாசகங்களை விளக்கிப் பொருள் கூறுதல் வாயிலாகவும் அவர்களுடைய அறிவுரை, கருத்துரை மற்றும் போதனை ஆகியவற்றை அளிப்பதன் வாயிலாகவும் மாநில (ஒரு பகுதியின்) செயலாட்சிக் குழுவினர், உயர்மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவின் கருத்துகளினுடைய உள்ளடங்கிய பொருள்களை அறிந்துக் கொள்வதற்கு அவர்கள் உதவுகின்றார்கள்.

பணியாளர் கொள்கை முறைமைகளைத் திட்டமிடுவதில் ஒன்றையொன்று சார்ந்திருத்தல் என்ற தத்துவத்தினை விளக்கமாய் தெரியபடுத்துதல் அவசியமாகிறது: அத் தத்துவமில்லாவிடின், ஒரு திறமையான நிறுவனத்தை அமைக்க முடியாது. பணியாளர் ஆற்றல் மற்றும் செயலூக்கமளித்தலை உயர்ந்த அளவுக்கு வளர்ப்பதில் அணியின் ஈடுபாடு ஒரு முக்கிய ஆக்கக்கூறுகும். தனிப்பட்ட நபரால் மட்டும் அதிகமாக நிறைவேற்றமுடியாத செயல்படும் நிறுவனத்திலுள்ள பணியாளர்களை நடத்துவதைச் சார்ந்ததாகப் பணியாளர் கொள்கை முறைகளில் உள்ளடக்கிய பெரும்பாலான கோட்பாடுகள் இருத்தல் வேண்டும். உணருந்திறனும் ஒற்றுமையும் இருத்தல் வேண்டும். ஏனெனில் பணியாளர்கள் அவசியமாக ஒருவரையொருவர் சார்ந்துள்ளனர். பணியாளர் எனப்படுபவர் செயலாட்சிக் குழுவின் அங்கத்தினர்களையும் சேர்ந்து செயலாட்சிக் குழுவினால் நிறுவனத்தில் நேரடியாகப் பணிபுரிகின்ற ஒவ்வொருவரையும் உள்ளிட்டவராவர்.

பயன்கள் நோக்கங்கள் மற்றும் குறிக்கோள்களைச் சம நிலையாக்குதல்.

'கொள்கை முறையினைத் தீர்மானிப்பதில் உடனடியான சூழ்நிலைமையைக் கடந்த முடிவுகள் தேவைப்படுகின்றன. அவ்வாறாக முடிவுகளைத் தொடர்ந்து செல்வதற்கான ஒரு வழியினை ஏற்படுத்தித் தருகின்றது. குறிப்பிடப்பட்ட சூழ்நிலை களில் எண்ணற்ற பின்தொடர்பான முடிவுகளுக்குக் கொள்கை முறை முடிவுகள் கட்டாயப்படுத்துகின்ற முன்னோடி நிகழ்ச்சிகளா கின்றன. எனவே கொள்கை முறை முடிவுகளுக்குச் சிறப்பு வாய்ந்த எண்ணக் கருத்துகளும், ஆற்றலும் தேவை. கொள்கை முறை என்ற சொற்றொடரின் கால்வழி மரபு (Derivation) அவ்வாறான சிறப்பினைத் தெரிவிக்கின்றது. ஏனெ னில், அஃது அறிவுக்கூர்மை, அறிவுநுட்பம் மற்றும் விவேகம் ஆகியவற்றைக் குறிப்பாக வெளிப்படுத்துகின்றது.'

ஒரு வாணிப நிலையத்தின் திறமை அஃது ஏற்படுத்துகின்ற பொருளாதார முடிவுகளால் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றது. வாணிப நிறுவனம் போட்டிக்குரிய விலைகளில் பொருள்களையும், சேவைகளையும் அளிக்க வேண்டும். எனவே, செயலாட்சிக் குழு... பணி புரிகின்ற தொழிலாளர்கள், அவர்களிடம் கொடுக்கப்பட்ட பணிகளை ஆற்றலுடனும், செயல் திறமிக்கதாகவும் நிறைவேற்றும் வகையில் அதனுடைய கொள்கை முறைகளையும் நோக்கங்களையும் இணைக்க வேண்டும். 'மனிதனும், ஒரு மூலப்பொருள் வளமாக மதிக்கப்படுகின்றான் என்பதனை இது குறிப்பாக வெளிப்படுத்திக் காட்டுகின்றது. அதாவது, மற்றெந்த மூலப்பொருள்களின் தளத்தினுடைய பண்புகளுக்கு எவ்வளவு திறம்படச் செயலாற்றும் கவனம் தேவையோ அவ்வளவு கவனம் தேவைப்படுகின்ற தனித்தன்மையுடைய உடலின் பண்புகள், திறமைகள் மற்றும் குறைபாடுகளைக் கொண்டவையாகும். மேலும், மற்றைய மூலப் பொருள் வளத்தினைப் போல் அல்லாமல், மனித வளங்கள் தனி மனிதப் பண்பு, குடியுரிமை, பணிபுரியும் சமயம் மற்றும் எவ்வாறு பணி புரிகின்றனர் என்பதன்மீது கட்டுப்பாடு போன்றவைகளைப் பெற்றதும் செயலூக்கம், பங்கேற்பு, மனநிறைவு, ஊக்கு விப்புகள், வெகுமதிகள், தலைமை மதிப்பு நிலை மற்றும் கடமை ஆகியவற்றை விரும்புகின்றதும் என்பதை இது குறிப்பாக உணர்த்துகின்றது. இத் தேவைகளைச் செயலாட்சிக் குழுவினால் மட்டுமே பூர்த்தி செய்ய முடியும். ஏனெனில், நிறுவனத்திலுள்ள

பணி மற்றும் தொழிலின் மூலம் அவர்களை மனநிறைவு செய்ய வேண்டும். செயலாட்சிக் குழுதான் ஒரு நிறுவனத்தினைச் செயல் படுத்துகின்ற கருவியாகும்.'

அடிப்படைப் பணியாளர் கொள்கை முறைகளைத் திட்ட மிடுவதில், பயன்கள், நோக்கங்கள் மற்றும் குறிக்கோள்களைச் சமநிலை செய்ய வேண்டியது செயலாட்சிக் குழுவிற்கு அவசிய மாகிறது. நிறுவனம் முழுவதற்குமான அடிப்படையான பொரு ளாதார நோக்கங்களுக்கு முரண்பாடற்ற வகையில் பணியாளர் கொள்கை முறைகள் இருத்தல் வேண்டும். நிறுவனத்தின் கொள்கை முறைகள், சமூக மற்றும் மனித மதிப்புகளைக் குறிப் பாகப்பற்றிய வகையில் அஃது ஏற்படுத்த விரும்புகின்ற நற்பெய ருடன் சமநிலைப்படுத்த வேண்டுமென்று பீட்டர் டிரக்கர் என்னும் நூலாசிரியர் வலியுறுத்தியுள்ளார்.

இந்தியாவில் பணியாளர் நோக்கங்களையும், கொள்கை முறை களையும் திட்டமிடுதலிலும், வளர்ச்சி பெறச் செய்தலிலும் நிறுவ னத்தின் ஒவ்வொரு தொழிலாளரும் சுதந்தர இந்தியாவின் குடி மகன் என்ற உண்மையினை மனத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும். இந்திய அரசியலமைப்பினால் அவருக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ள அடிப் படை உரிமைகளை மதிக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர் சார்ந்துள்ள பணியினைப்பற்றி அவரிடம் கேட்டறிய வேண்டும். அவரிடம் மறைந்திருக்கின்ற திறமைகளைப் பணியில் பயன்படுத்துவதற்கும், வளர்ச்சி பெறச் செய்வதற்கும் அவருக்கு வாய்ப்புகள் அளிக்கப் பட வேண்டும். பாராட்டுத் திறனுடைய சேவையினை அவர் புரிந் தால், சிறந்த வெகுமதிகளுடன் அவருக்குக் கொடுக்கப்பட வேண்டிய முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட வேண்டும். சுதந்தர இந்தியக்குடிமகனுக்குக் கிடைக்கக்கூடிய அடிப்படையுரிமை யான மனித மதிப்பு அவருக்கு மறுக்கப்படலாகாது. சமூக மற்றும் பொது நிலையான நீதி அவருக்கு மறுக்கப்படக் கூடாது. அவரு டைய பணியின் பாதுகாப்பு ஒரு தனிப்பட்ட நபரின் விருப்பு வெறுப்பாட்சி (caprice)யினைச் சார்ந்திருத்தல் கூடாது. கொள்கை முறைகள் மேலாண்மையினுடைய எல்லாப் பணி நிலைகளுக்கும் முன் மாதிரிகளைக் கொடுக்க வேண்டும். மேலும், மேற்கூறப் பட்ட காரியங்களைக் குறித்து முடிவுகளைத் தொடர்ந்தாற்போல் பின்பற்றுவதற்கான ஒரு வழியினை அமைக்க வேண்டும்.

பணியாளர் கொள்கை முறைகளை வகுப்பதிலுள்ள அடிப்படையான கோட்பாடுகள்

திறமையான பணி நிறுவனங்களை ஏற்படுத்துவதில் சில அடிப்படையான கோட்பாடுகளைப் பின்பற்றுதல் நமது நோக்கங்

களை அடைவதில் நமக்கு உதவி புரிகின்றன என்பதை நாம் உணர்ந்து வருகிருேம். எனவே, பணியாளர் கொள்கை முறை களை இக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் வகுத்தல் வேண்டும் என்பது உணரப்பட்டுள்ளது. அக் கோட்பாடுகள் கீழே கொடுக் கப்பட்டுள்ளன:

முதலாவதாக, பொதுவான நலத்தினை ஏற்றுக்கொள்ளுதல் வேண்டும். அடிப்படையில், பணியாண்மையர் மற்றும் பணியாளர் களின் நலன் ஒரே தன்மையானவை. அதாவது, நிறுவனத்தின் பொருளாதார வெற்றியை அடைதல் என்பதாகும். வளத்தினைப் பரவலாக்காமல் வாணிபம் வெற்றியடைய முடியாது. வெற்றி என்பது எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் ஒரு நல்ல வாழ்க்கைத் தரம், நல்ல பாதுகாப்பு மற்றும் முழுமையான நல்ல வாழ்வு வாழ் வதற்கான வாய்ப்பு ஆகியவற்றைக் குறிக்கின்றது. வெற்றிகர மான ஒரு வணிக நிறுவனம் நாட்டின் கருவூலத்திற்குச் கணிச மாக வரி செலுத்துகின்றது. மேலும், எல்லாவற்றைச் சுற்றிலும் வளத்தினை ஏற்படுத்துகின்றது.

இரண்டாவதாக, நிறுவனத்திற்குள் முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள் இருக்க வேண்டும். மக்கள் அவர்களுடைய மதிப்பு நிலையை உயர்த்த விரும்புகின்ருர்கள். அவர்கள் அதிகமாகப் பொருளீட்ட விரும்புகின்ருர்கள். அவர்கள் உயர்வான பொறுப்பினை ஏற்க விரும்புகின்ருர்கள். அவர்களுடைய வாழ்க்கைத் தரத்தினை உயர்த்த விரும்புகின்ருர்கள். பணியில் அவர்களது நிலை உயர பயிற்சி பெறுவதற்காக அவர்களது காலத்தினையும் முயற்சிகளையும் தியாகம் செய்பவர்களுக்காகவும், அறிந்துகொள்வதை விரும்பு பவர்களுக்காகவும் வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்பினைப்பற்றிய நிறுவனத்தின் கருத்தினைத் தெளிவாகப் பணியாளர் கொள்கை முறைகள் திட்டவரை செய்ய வேண்டும். 'அகப் பதவி உயர்வு' (promotion within) என்னும் கொள்கை முறையினை முற்போக்கான பல நிறுவனங்கள் குறிப்பிடத்தக்க வெற்றியுடன் பின்பற்றி வருகின்றன.

மூன்ருவது கோட்பாடு, மாற்றத்தின் எல்லையைச் சார்ந்த தாகும். மாற்றத்தின் விளைவு மகிழ்வளிக்கிறதாகவும் அல்லது வெறுப்பினை விளைவிக்கிறதாகவும் இருக்கலாம். உதாரணமாக, கூட்டமைப்பின் (கம்பெனியின்) செலவில் ஒரு தொழில் நிபுணரை ஓராண்டு அல்லது ஈராண்டுகளுக்கு வெளிநாட்டிலுள்ள கூட்ட மைப்பின் கிளை அலுவலகத்திற்கு அனுப்பிவைத்தல் ஒரு மகிழ்ச் சியான மாற்றமாகும். வருமானத்தில் நட்டம், மதிப்பு நிலையில்

பாதிப்பு, திரும்பவும் கொடுத்தல், மறு பயிற்சி நடவடிக்கைகள் மற்றும் நட்பு மாறுதல் போன்ற மாற்றங்கள் வெறுப்பினை விளைவிப்பதாகும். மாற்றத்தினை மக்கள் எதிர்க்கின்றார்கள். எனவே, தேவை ஏற்படும் சமயம் நிகழ்கின்ற மாறுதல்களை எதிர்நோக்குவதற்காக முன்கூட்டியே தொழிலாளர்களைச் செயலாட்சிக் குழு ஒழுங்கு செய்திருத்தல் வேண்டும். அவ்வாறான மாற்றங்களைக் கையாளப் பலவிதமான தொழிலாளர் நிலைகளிலும், செயலாட்சிக் குழு மன ஒத்திகையினை வளர்த்தல் அவசியமாகிறது. செயலாட்சிக் குழுவினர் எந்த அளவு திறமையுடன் அவ்வாறான சூழ்ச்சி சிக்கல்களைச் சமாளிக்கலாம் என்பதற்கான உதவி எல்லாப் படிகளிலும் உள்ள செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும் தேவையாகின்றது. அறிவிப்புப் பலகைகள், கூட்டமைப்பின் பருவ வெளியீடுகள் மற்றும் நாளேடுகள், படக் காட்சிகள், குழுக் கூட்டங்கள், தொழிற்சங்க—மேலாண்மைக் கூட்டங்கள், திறந்த கடிதங்கள் ஒலிபரப்பு முறைமை மற்றும் இவைபோன்ற சாதனங்களை ஒரு நிறுவனம் முறையாகப் பயன்படுத்தினால், அவ்வாறான மாற்றங்களைப் புகுத்துவதற்கான ஒரு சாதகமான சூழ்நிலையினை உருவாக்கலாம். கடினமான சூழ்நிலையில், தொழிலாளர்களின் எதிர்விளைவுகள் மற்றும் அவர்களுடைய அச்சங்கள் மதிப்பிட நேருக்கு நேரான தொடர்பு முறையினைச் செயலாட்சிக் குழுவினுடைய அங்கத்தினர்கள் பயன்படுத்த வேண்டும்.

நான்காவது கோட்பாடு, திட்டம் அல்லது நிகழ்ச்சி முறையினை வளர்ச்சி பெறச் செய்தலில் பணியாளர் பங்கேற்றலைச் சார்ந்ததாகும். பெரும்பாலான நிலைமைகளில், முடிவு செய்தலில் தொழிலாளர்கள் அல்லது அவர்களது தொழிற்சங்க பிரதிநிதிகளுக்கு எந்தவிதமான பங்கும் கிடையாது. மேலும், பாதிக்கப்பட்டவர்களுக்கு வழிவகைகள் இல்லை. பெரும்பாலும் மேல்மட்டத்திலுள்ள செயலாட்சிக் குழுவினால்தான் முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. கொள்கை முறைகளையும், நிகழ்ச்சி முறைகளையும் நடைமுறைப்படுத்துவதற்குப் பொறுப்பான சூழ்நிலை மற்றும் நடுநிலைச் செயலாட்சிக் குழுவினர்கூட கலந்தாலோசிக்கப்படுவதில்லை. ஒரு கொள்கை முறை அல்லது நிகழ்ச்சி முறை பணியாளர்களின் விருப்பமான ஒப்புதலைக் கணிசமாகச் சார்ந்துள்ளது. கூட்டமைப்பின் சிக்கல்களில் பணியாளர் பங்கேற்றுத் தீர்ப்பதைக் கூட்டமைப்பினுடைய கொள்கை முறை ஊக்குவித்தால், சிறந்த பணியாளர் மனநிறைவும் ஒழுங்குணர்வும் ஏற்படும். அவ்வாறான நடவடிக்கை மாற்றம் தொழிலாளர்களுடைய எதிர்ப்பினைக்கூட குறைக்கும். பணியாளர் ஆலோசனைத் திட்டங்கள் பணிமுறை குழுக்கள் (Works committees), கூட்டுக் கலந்துரையாடல் (joint-

consultation) மற்றும் உற்பத்திக் குழுக்கள், செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீடு செய்தல்பற்றிய விவாதங்கள் போன்ற சில சாதனங்களின் வழியாக மாற்றங்களின் தேவை மற்றும் பின்னணிபற்றிய சிறந்த மன ஒத்திசைவை உருவாக்கலாம்.

பணியினையும் நிறைவேற்றலையும் அங்கீகரித்தல் என்ற நோக்கம்தான் ஐந்தாவது கோட்பாடாகும். எந்த ஒரு பணியும் தொழிலாளி மற்றும் அவருடைய குடும்பத்தினருக்குத் தேவையான உணவு, உடை, உறையுள் மற்றும் சில இன்றியமையாத தேவைகளைப் பெறுவதற்கான கூலியையும், பயன்களையும் அளிக்க வேண்டும். விபத்துகள், உடல் நலமின்மை மற்றும் வயோதிக நிலை போன்றவற்றிற்கெதிராகப் பணியின்மீது நியாயமான பாதுகாப்பினையும் தொழிலாளி எதிர்பார்க்கின்றார். அவருடைய ஓய்வு நேரத்தை மகிழ்ச்சிகரமாக அனுபவிக்கவும் விரும்புகின்றார். இந்த நோக்கங்களை எதிர்பார்த்துதான் நாம் எல்லோரும் கடும் முயற்சிசெய்து கொண்டிருக்கிறோம். தொழிலாளர்களுடைய விருப்பங்களிலும் பணியாளர் கொள்கை முறைகள் கவனம் கொள்ளுதல் வேண்டும். இந்திய அரசியலமைப்பில் கூறப்பட்ட 'வாழ்க்கை முறை கூலி' (living wage) என்ற பொதுக் கருத்து இக் குறிக்கோளை அடைவதற்காக உருவாக்கப்பட்டது. இவ்வெல்லாக் குறிக்கோள்களையும் உடனடியாக நாம் அடையமுடியாது. இருப்பினும், அதனைப்பற்றிய ஒரு துவக்கத்தினை நாம் செய்தாக வேண்டும். நிறுவனத்தின் பணியாளர் கொள்கை முறைகளினுடைய வெற்றி எந்த அளவுக்கு நாம் அக்குறிக்கோளை அடைகின்றோம் என்பதைப் பொறுத்துக் கணிசமான அளவு தீர்மானம் செய்யப்படுகிறது.

நேர்மாறாக, இப்பொழுதுள்ள மனிதத் தன்மையின்படி, நமக்கு ஒரு வேலை கிடைத்தவுடன், மிகச் சமீபமான எதிர்காலத்தில் அடையக்கூடிய நியாயமான கூலி அல்லது வாழ்க்கை முறை கூலியுடன் நாம் மனநிறைவடைவதில்லை. மிக நன்றாகச் செய்த பணிக்காகத் தட்டிக் கொடுத்து ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டுமென்று பணியாளர்கள் விரும்புகின்றார்கள். அவர்களின் செயல்நிறைவேற்றத்தினுடைய ஆக்க முறையான முடிவுகளை அவர்களுடைய குடும்பத்தினரிடமும், நண்பர்களிடமும் தெரிவிக்க விரும்புகின்றார்கள். தனிப்பட்ட செயல் நிறைவேற்றத்தினை ஏற்றுக்கொள்வதற்காகப் பல வழிவகைகள் உள்ளன.

பணியில் தனிப்பட்ட நபரின் செயல் நிறைவேற்றலை ஒப்புக்கொள்வதற்கான சில வழிகள் பின்வருமாறு :

தகுதிச் சான்றிதழ் (merit certificate), தகுதிச் சம்பள உயர்வு (merit salary increase), பரிசுகள், விரைவுபடுத்தப்பட்ட பதவி உயர்வுகள் (acceleratedpromotions), சிறப்புப் பயணங்களுக்காகப் பணம் செலுத்துதல் (payment for special trips) மற்றும் சிறப்பாக அமைக்கப்பட்ட கூட்டத்தில்வெகுமதிகளை அளித்தல். இஃது இச் சிக்கல்களின்மீது உயர்மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவினரின் கருத்தின் அறிவுரையை அடுக்குமுறைச் செயலாட்சிக்குழு பெற்ருல், கணிசமான அளவு அடுக்குமுறைச் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு உதவி புரியும்.

நிறுவனத்தில் தொழிற்சங்கங்களின் பங்கினைக் குறித்த செயலாட்சிக் குழுவின் கொள்கை முறைதான் இறுதிக் கோட்பாடாகும். இப் பொருளின்மீது மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளிலும் உயர்மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவின் கருத்தினைப் பணியாளர் கொள்கை முறை தெளிவாகத் திட்டவரை செய்ய வேண்டும். தொழிற்சங்கங்கள் தொழிலாளர் சக்தியின் மிகப் பெரும்பான்மையினைச் சுட்டிக் காட்டுகின்றன. தொழிற்சங்கங்களின் பங்கினைப் பணியாளர் கொள்கைமுறை அங்கீகாரம் செய்ய வேண்டும். அவற்றின் பொறுப்புகளைக் கண்டுணரவேண்டும். இருப்பினும், தொழிற்சங்கத்துடன் வணிக மாதிரியான உறவினை ஏற்படுத்துவதில் உயர்மட்டச் செயலாட்கிக் குழு வெற்றியடைந்து, முரண்பாடுகளைக் குறைத்துத் தொழிற்சங்கங்களின் ஒத்துழைப்பினை அடைவதில் அடுக்குமுறைச் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு உதவியளித்தால், அது செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும், தொழிலாளர்களுக்குமிடையே சிறந்த மன ஒத்திசைவினை ஏற்படுத்துவதில் அதிகமாகப் பயன்படும்.

சுருங்கக்கூறின், தனிமுறை நேர்மை (personal integrity) யினைப் பணியாளர் கொள்கை முறைகள் மதிக்க வேண்டும். எல்லாப் பணியாளர்களையும் நேர்மையாக நடத்துவதை அவை உறுதிப்படுத்த வேண்டும். அவை மனித கண்ணியத்தை அங்கீகரிக்க வேண்டும். தொழிலாளர்களைத் தனிப்பட்ட நபர்களாக மதிக்க வேண்டும். பொருளாதாரப் பாதுகாப்பின்மையிலிருந்து நியாயமான பாதுகாப்பினைத் தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும். செயலுக்கும், செயல் நிறைவேற்றத்திற்கும் சரியான மதிப்பினை அளித்தல், பாதுகாப்பானதும், ஆரோக்கியமானதுமான பணிபுரியும் நிலைமைகளை உருவாக்குதல், பொது நலன்களை வளர்த்தல், பணியாளர்மீது மாற்றத்தின் விளைவுகளை ஏற்றுக்கொள்ளுதல், தொழிலாளர் பங்கேற்பினை ஊக்குவித்தல், தொழிற்சங்கங்களின் பங்கினை ஒப்புக்கொள்ளுதல், மற்றும் அவற்றின் பணிகளையும், பொறுப்புக்களையும் மதித்தல் ஆகியவற்றிற்கேற்பக் கொள்கை முறைகளை வகுக்க வேண்டும்.

பணியாளர் பணியில் எண்ணற்ற கொள்கை முறைகள் உருவாக்கப்பட வேண்டும். மேலும், அவற்றைப் பெரிதும் உகந்த வகையில் பகிர்ந்துகொள்ள வேண்டும். பணியாளர்களை நடத்திச் செல்லுதல், நிலையாக இருத்தல் என்பது ஒரு பொதுவான பண்பாகும். கூட்டமைப்பு முழுவதிலும் ஒரே மாதிரியான நடத்து முறையினை இஃது உறுதிப்படுத்துகின்றது. பொதுவாக, உருவாக்கப்பட வேண்டிய கொள்கை முறைகளினுடைய வகைகளின் சான்றுகள் பின்வருமாறு திட்டவரை செய்யப்பட்டுள்ளன:

அ. சேகரித்தல் (Procurement)

1. வேலையில் அமர்த்த குறைந்த அளவு தகுதிகள்.
2. பணியாளர்களை வேலைக்கு எடுப்பதற்கான முன் மதிக்கப்பட்ட பிறப்பிடங்கள்.
3. தேர்வுகள், நேர்முகத் தேர்வுகள் போன்ற பல தேர்ந்தெடுக்கும் முறைகளின் மீதான நம்பிக்கையின் அளவு.

ஆ. வளர்ச்சி பெறல் (Development)

1. பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படைகள்.
2. செயலாட்சி மற்றும் செயல்முறைப் பயிற்சி செயல் திட்டங்களை நடத்துதல்.
3. பணிவழிப் பயிற்சிக்கு (on-the-job training) எதிராக பணி வழியற்ற பயிற்சி (off-the-job training).
4. தொழிலாளர் மற்றும் செயலாட்சி செய்பவர்களின் வளர்ச்சியில் கல்வியினுடைய சரியான பங்கு.

இ. ஊதியம் தரல் (Compensation)

1. நடைமுறையிலுள்ள விகிதத்திற்கு அதிகமாக அல்லது குறைவாக ஊதியம் அளித்தல்.
2. ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறைகளைப் பயன்படுத்துதல் அல்லது பயன்படுத்தாமை.
3. இலாபப் பங்கீடு, உறுதியளிக்கப்பட்ட ஆண்டு ஊதியம் போன்ற மற்றத் திட்டங்கள்.

ஈ. ஒருங்கிணைத்தல் (Integration)

1. தொழிற்சங்கங்களை அங்கீகரித்தல்.
2. குறைபாடுகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான வழிவகை செய்தல்.

3. தொழிலாளர்களுடன் செய்தியினைப் பரிவர்த்தனைச்செய்து கொள்ளுதல்.

4. மேலாண்மை முடிவுகளில் பணியாளர் பங்கேற்பின் அளவு

உ. பராமரித்தல் (Maintenance)

1. தொழிலாளர்களுக்குத் தேவையான சேவைகளை அளித்தல்.

2. தொழிலாளர் சேவைகளுக்கு நிதியுதவியளித்தல்.

3. பாதுகாப்புச் செயல் திட்டங்கள்.

மேற்கூறப்பட்ட சான்றுகள் முறைப்படுத்தப்பட வேண்டிய பணியாளர் கொள்கை முறைகளில் ஒரு பகுதியேயாகும். ஆனால், பணியாளர் மேலாண்மைத் துறையின் முன்கூட்டியே முடிவு செய்வதன் தன்மை, முக்கியத்துவம் மற்றும் கடிமை ஆகியவற்றை வெளிக்காட்டுவதற்கு உதவிபுரிகின்றன.

பணியாளர்களுடைய இவ்வைந்து நடைமுறைப் பணிகளைப் பற்றிய சரியான கொள்கை முறைகளை வகுக்கும் பொழுது, இப் பணிகளின் தன்மை மற்றும் அவற்றைச் சார்ந்த ஆராய்ச்சியின் பல முன்னேற்றங்களைப்பற்றி மேலாளருக்கு அவசியமாகத் தெரியப்படுத்த வேண்டும். மேலாளர், அவருடைய பணியாளர் கொள்கை முறைகள் கீழ்க்காணும் சிறப்புக் கூறுகளைப் பெற்றுள்ளனவா என்பதையும் உறுதி செய்துகொள்ள வேண்டும்:

1. ஒரு நடவடிக்கையின் வழக்கமான எல்லையினைச் சூழ்ந்திருப்பதற்கு எளிதில் இசைந்து கொடுத்தல்.

2. மிகுதியான திருத்தங்களை விளக்குவதற்கான உறுதிநிலை.

3. உயர்வான கொள்கை முறைகளுடனும் மற்றத் துறைகளின் கொள்கை முறைகளுடனும் முரண்பாடற்றநிலை.

4. உறுதிநிலை (definiteness) மற்றும் உணருந்திறன்

5. காலந்தொட்டு மதிக்கப்பெற்றுள்ள மேலாண்மைத் தத்துவத்தின் விலக்கினைப் பயன்படுத்துவதற்கானச் செயலெல்லையில் புரிந்துகொள்ளும் திறன்.

கொள்கை முறைகளால் சூழப்பெற்றுள்ள நடவடிக்கைகள் முறையாகப் பயிற்சி பெற்ற கீழ்ப்பணியாளர்களால் கையாளப்பட வேண்டும் என்று எதிர்நோக்கப்படுகின்றன. கொள்கை

முறைகளுக்கப்பால் ஏற்படுகின்ற செயல்கள் (விலக்குகள்) முடிவாக்கப்படுவதற்காக மேலாளரிடம் கொண்டுவரப்படுகின்றன.

பணியாளர் மேலாளர் ஒரு வல்லுநராக இருப்பதால், அவருடைய தனிமுறைச் சிறப்புத் தொழிலில் திறமையான கொள்கை முறைகளைத் தெரிவித்து வளர்ச்சி பெறச் செய்தலில் சிந்தனைத் தலைமை (thought leadership) அளிக்க அவர் எதிர்பார்க்கப் படுகின்றார். இருப்பினும், கொள்கை முறையினுடைய துவக்கம் நிறுவனத்தின் எந்த உறுப்பினரிடமிருந்தும் வரலாம். பணியாளர்களை நடத்துவதில் வழிகாட்டிகளாகப் பணியாளர் கொள்கை முறைகள் இருப்பதால், அவற்றை உருவாக்குவதில் பணியாளர்களும் அதிக அளவில் பங்கேற்குமாறு செய்தல் விரும்பத்தக்கதாகும். சில நேரங்களில் புதிய அல்லது திருத்தப்பட்ட கொள்கை முறைகளுடைய தொடக்கம் மற்றும் முயற்சி தொழிற் சங்கத்திலிருந்து வருகின்றன. தொழிலாளர் உடன்படிக்கையிலிருந்து நிறுவனத்தினுடைய நீண்டகால அடிப்படை கொள்கை முறைகளை வேறுபடுத்திக் காட்டுவது மேலாளருக்கு அவசியமாகிறது. தொழிலாளர் உடன்படிக்கை அடிக்கடி, திட்டவட்டமான சிக்கல்களுக்கு எதிராகச் சிறிது சிறிதான சீரமைப்புகளின் ஒரு தொகுதியினை வெளிப்படுத்துகின்றது. நிறுவனத்தின் அடிப்படை நலன்களையும் கோட்பாடுகளையும் கொள்கை முறை எடுத்துரைக்கின்றது. இவ் வடிப்படையான உறுதுணைகளின் பேரில் குறிப்பிடப்பட்ட தொழிலாளர் உடன்படிக்கைகளைத் திட்டமிடவும் மதிப்பீடு செய்யவும் வேண்டும்.

கொள்கை முவறயினைத் திட்டவரை செய்த பின்னர் அதனைச் செயற்படுத்தப்பட வேண்டியது அவசியமாகிறது. அதனைப் பதிவு செய்ய வேண்டும்; தொடர்புடையவர்களுக்குத் தெரியப்படுத்த வேண்டும். பல கொள்கை முறைகள் உண்மையில் அடுக்குமுறை செயலாட்சிக் குழுவினரால் செயற்படுத்தப்படுகின்றன. அடுக்கு முறை மேலாளர்கள் முதலில் கொள்கை முறையினுடைய பொருளினை அறிந்து கொண்டு, பின்னர் அதை ஏற்றுக் கொண்டு சரியான எழுச்சியுடன் செயற்படுத்த வேண்டும் என்பது அவசியமாகிறது. வேலைக்கு எடுத்தல், பயிற்சி அளித்தல், ஏற்றம் பெறச் செய்தல் போன்றவற்றை வேறுபடுத்திக் காட்டக் கூடாது. திறமையான, வேறுபாடற்ற தொழில் நடைமுறைகள்தாம் குறிக்கோளாக இருக்க வேண்டும். கூட்டங்களுக்கு ஏற்பாடு செய்து அவற்றில் விளக்கங்கள் கொடுத்து எதிர்ப்புகளையும் சிக்கல்களையும் தெளிவாக ஆராய வேண்டும். பணியாளர் கொள்கை முறைகள் தெளிவாகவும், மற்ற கொள்கை முறைகளுடனும்

செயல்முறைகளுடனும் முரண்பாடற்றனவாகவும் நிறுவனத்தின் பெரும்பான்மையான உறுப்பினர்கள் ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்கன வாகவும் இருக்க வேண்டும்.

செயற்திட்டங்களும் செயல்முறைகளும்

கொள்கை முறைகள் உருவாக்கப்பட்ட பின்னர், அவற்றைச் செயற்படுத்துவதற்கான செயல்முறைகளைப் பொருத்தமான நிலை களிலுள்ள செயலாட்சிக் குழுவினர் விளக்க வேண்டும். குறுகிய கால நோக்கங்களுக்கும், நீண்டகால நோக்கங்களுக்கும் வேண்டிய இச் செயல் திட்டங்களை மிகவும் கவனத்துடன் வளர்க்க வேண்டும். செயலாட்சிக் குழுவினரின் கருத்தினையும், அவர்களது செயல்முடிவுகளையும் நிறுவனத்தின் அங்கத்தினர்கள் மிகவும் நேர்மையாகச் செயற்படுத்த வேண்டுமென்பதைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் உறுதிப்படுத்திக்கொள்ள வேண்டும்.

செயல்திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்துவதற்காகச் செயல் முறைகளைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் உருவாக்க வேண்டும். கூட்ட மைப்பினுல் ஏற்படுத்தப்பட்ட கொள்கை முறைகள் பின்பற்றப் படுகின்ற பயிற்சிகளுடன் இணைந்து செல்லும் முறையில் உரு வாக்கப்பட வேண்டும். கூட்டமைப்பின் குறிக்கோள்களை அடை வதைப்பற்றிய செயலாட்சிக் குழுவின் நடவடிக்கையினைப் பிரதி பலிப்பதுதான் செயல்முறைகளும் பயிற்சியுமாகும்.

ஒரு கூட்டமைப்பின் கொள்கை முறை பின்வருமாறு உள்ளது: 'எல்லாம் சமமாக இருக்கும்பொழுது, நிறுவனத்தினுள் பதவி உயர் வளித்தல்தான் கூட்டமைப்பின் கொள்கை முறையாகும்.' மேற் கூறப்பட்ட கொள்கை முறையினைச் செயற்படுத்துவதற்காக, நிறு வனத்திற்குள் உயர்ந்த பொறுப்புகளை ஏற்றுக்கொள்வதற்கான ஆற்றலைப் பெற்ற தகுதியான பணியாளர்களைக் குறிப்பிடக்கூடிய நிலையில் கூட்டமைப்பு இருக்க வேண்டும். ஒரு தகுதி மதிப்பீடு (merit rating) செயல் திட்டத்தினை வளர்ச்சி பெறக் செய்தலை இது குறிக்கும். அதன் வாயிலாகத் தொடர்புள்ள பணியாளர்களின் வலிமையினையும் குறைபாடுகளையும் அறிந்துகொள்ளலாம். அவர் களுடைய பயிற்சிப் பணியில் அவர்கள் ஆற்றலோடு இருப்பதற்கு மட்டுமல்லாது அவர்களுக்கு ஒரு பரந்த வாய்ப்பினை அளிக்கு மாறும் திட்டமிட வேண்டும். இஃது அவர்களின் பயிற்சியினையும், வளர்ச்சியினையும் செயல் திட்டமிடுதலைக் குறிக்கின்றது. பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சி செயல் திட்டங்கள் குறிப்பிடப்பட்ட பணி பயிற்சி அல்லது தொழில் நுட்ப நிலையங்களின் பயிற்சியினை உட்கொள்ள லாம். மேலாண்மைப் பணியாளர்களின் பயிற்சி சுழல் முறையில்

பணியாக ஒப்படைத்தல் (rotational assignment), குழுவிடம் ஒப்படைத்தல் (committee assignment), முற்போக்கான மேலாண்மைப் பயிற்சிகள் மற்றும் அதைச் சார்ந்த நடவடிக்கைகள் போன்ற வடிவத்தினைப் பெறலாம்.

செயல் திட்டங்களை வளர்ச்சி பெறச் செய்தால் மட்டும் போதாது. இப்பொழுது தகுதி மதிப்பீட்டுச் செயல் திட்டத்தினைச் செயற்படுத்துவதற்காகவும், செயல் திட்டங்களின்படி பணியாளர்களின் மேம்பாட்டிற்காகவும், கூட்டமைப்புச் செயல்முறைகளை அமைக்க வேண்டும். சரியாக மதிப்பீடு செய்தல், பயிற்சி பதிவேடுகள் மற்றும் தொடர் செயல் நடவடிக்கைகள் (follow-up action) போன்றவற்றைப் பராமரித்தலை உள்ளடக்கிய செயல் திட்டங்களைச் செயல்படுத்துவதற்கான செயல் முறைகளை உருவாக்குவதில் கல்வி, மூப்புநிலை (seniority) படிநிலை அமைப்பு (hierarchy) மற்றும் நடப்புப் பணிகளின் மீதான செயல் நிறைவேற்றத்தின் ஆற்றல் போன்றவற்றை மனத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

பணியாளர் கொள்கை முறைகளின் எடுத்துக்காட்டுகள்

மனிதச் சக்தி மேலாண்மைப்பற்றிய கொள்கை முறையின் விவரங்களை மூன்று தலைப்புகளாகப் பிரிக்கலாம். அவை யாவன :

அ. நிறுவனத்தின் அடிப்படைக் கொள்கை முறை.

ஆ. பணியாளர்பற்றிய பொதுவான கொள்கை முறைகள்.

இ. வரையறுத்துக் குறிக்கப்பட்ட பணியாளர் கொள்கை முறைகள்.

நிறுவனத்தின் அடிப்படைக் கொள்கைமுறை அதனுடைய கோட்பாடுகள், பொதுக் கருத்துகள் மற்றும் நோக்கங்கள் ஆகியவற்றை வெளிப்படுத்துகின்றது.

எடுத்துக்காட்டுகள்

அ. நாட்டின் உற்பத்தி வளங்களின் அறக்காப்பாளராக இக்கூட்டமைப்பு (கம்பெனி) அதனுடைய வாடிக்கையாளர்கள், பங்குதாரர்கள், பணியாளர்கள், சமுதாயம் மற்றும் அதனையும் (கூட்டமைப்பையும்) சார்ந்த அதன் பொறுப்புகளை ஏற்றுக்கொள்கின்றது.

ஆ. பணியாளர்களின் அடிப்படைத் திறமைகளுக்கு மிகவும் பொருத்தமான பணிகளில் அவர்களை வளர்ச்சி பெறச்

செய்து, பயிற்சியளித்துத் தேர்வு செய்தல் மற்றும் மேலாண்மை அலுவலர்கள், எப் பணிகள் மற்றும் நிலையில் மிகவும் திறமையுடன் இருப்பார்களோ அவற்றை அவர்களிடம் ஒப்படைத்தல்.

இ. கூட்டமைப்பின் ஒழுங்கமைப்பினைத் தொடர்முறையில் மறு ஆய்வு செய்தல் மற்றும் மாறுகின்ற பொருளாதார நிலைமைகளுக்கேற்பக் கூட்டமைப்பின் வணிகத்தைப் பெருக்குவதற்குத் தேவையான மாற்றங்களை அறிமுகம் செய்தல்.

ஈ. குறுகியகால மற்றும் நீண்டகாலதிட்டங்களை உருவாக்குதல், நிதியியல் நோக்கங்களை மற்றும்அதனுடைய நடப்பு மற்றும்எதிர்காலத் தேவைகளை நிறைவேற்றுவதற்காகக் கடன் வாங்கும் வரையறைகளை உருவாக்குதல்.

உ. சந்தை சூழ்நிலைகளுக்குத் தக்கவாறு ஒரு சரியான பங்கு ஆதாயக் கொள்கை முறையினை (dividend policy) உருவாக்குதல் மற்றும் தேவைப்படும்போது புதிய இடையூறு மூலதனத்தைக்(risk capital)கூட்டமைப்புப் பெறுவதற்கு உதவும் வகையிலான ஒரு கொள்கை முறையினை நடத்திச் செல்லுதல்.

ஊ. கூட்டமைப்பின் கொள்கை முறை வழக்கமான தொழில் நடவடிக்கைகளின்மீது ஒருமித்த கவனத்தைச் செலுத்தி சூதாட்டச் (ஊகச்) செயல் முறையினைத் தவிர்க்க வேண்டும்.

பணியாளர் மீதான பொதுக்கொள்கை முறைகளின் எடுத்துக் காட்டுகள்

அ. கூட்டமைப்பின் நடவடிக்கைகளைப் பரவலாக்குதல் என்ற கொள்கையின் அடிப்படையில் ஒருங்கமைத்தல் மற்றும் சரியான மேலாண்மை நிலைகளில் தகுந்த ஆணையுரிமையுடன் பொறுப்புகளை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்தல்.

ஆ. ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளின்மீதான செயல் நிறைவேற்றத் திறமையின் அடிப்படையில் எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும், முன்னேற்றத்திற்கும், பதவி உயர்வுக்குமான சம வாய்ப்புகளை அளித்தல் மற்றும் நிறுவனத்திற்குள் அவர்களின் வளர்ச்சியினை வயது அல்லது பணி புரிகின்ற காலம் ஆகியவற்றைப் பொருட்படுத்தாமல் மதிப்பீடு செய்தல்,

இ. கூட்டமைப்பு எல்லாப் பணியாளர்களிடமிருந்தும் குண இயல்புகளின் முழு நேர்மையினை எதிர்நோக்குகின்றது. பணிகளைச் செயலூக்கத்துடன் புரிவதற்கு ஒரு சாதக மான சுற்றுச் சார்பு நிலைமையின் உருவாக்குதலையும் கூட்டமைப்பு விரும்புகின்றது.

வரையறுத்துக் குறிக்கப்பட்ட பணியாளர் கொள்கை முறைகளின் எடுத்துக்காட்டுகள் :

அ. ஒவ்வொரு பணியினையும் பல கூட்டமைப்பு (கம்பெனி) அமைப்புகளில் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் மறு ஆய்வு செய்ய வேண்டும். பணியின் விளக்கியுரைத் தலை மாறுகின்ற தேவைகளுக்குத் தக்கவாறு மாற்றம் செய்ய வேண்டும்.

ஆ. சரியான பகுத்தாய்தல் மற்றும் மதிப்பீட்டின் அடிப் படையில் பொருத்தமான நிலைகளில் பல பணிகளை வகைப்படுத்த வேண்டும்.

இ. பல நிறுவன நிலைகளுக்கிடையே தெளிவான மற்றும் எளிமையான தொடர்பு முறையினை உறுதிப்படுத்துவதும் கூட்டமைப்பின் நோக்கங்களைப் பணியாளர் அறிந்து கொள்ளச் செய்வதும் பல நிலைகளிலுள்ள மேலாண் மையின் பொறுப்பாகும்.

ஈ. கூட்டமைப்பு, எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள பணியாளர்களை உதவி செய்து வளர்ச்சி பெறச் செய்யவேண்டும். அதற் கீடாக ஒவ்வொரு பணியாளரும் அவரிடம் ஒப்படைக்கப் பட்ட முழுப் பொறுப்பினையும் நிறைவேற்ற வேண்டும்.

உ. கூட்டமைப்பின் கொள்கைமுறை, தொழிற்சங்கங்களுடன் திட்டவட்டமான உறவுகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். மேலும், தொழில் உறவுகளை நிலைநிறுத்துவதில் தொழிற் சங்கங்களுடன் கொள்கை முறை ஒத்துழைக்க வேண்டும்.

ஊ. நேர்மை மற்றும் கூலிகளின் மீதான தேசியக் கொள்கை முறை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் கூலிகளும், சம்பளங்களும் நிருணயம் செய்யப்பட வேண்டும்.

எ. சிறந்த தொழிலாளர் ஒழுங்குணர்வினைப் பேணிக் காப்ப தற்கும், செய்து காட்டப்பட்ட திறமையின் அடிப்

படையில் எல்லா நிறுவனங்களிலுமுள்ள பணியாளர்களின் சுய முன்னேற்றத்திற்காகச் சம வாய்ப்புகளை அளிப்பதற்கும் கூட்டமைப்புப் பெருமுயற்சி எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

ஏ. ஒவ்வொரு மேலாண்மைப் பணியாளரையும் அவருடைய சொந்த பொறுப்பின் எல்லையில் பதிலளிக்கும் பொறுப்புடையவராகச் செய்தல் வேண்டும். பொறுப்புக் குறிப்பிடப்பட்ட பணி மற்றும் ஆணையுரிமைபற்றிய கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் சார்ந்திருக்கிறது. அதாவது, தொடக்கி வைத்தல், செயற்படுதல், இயக்குவித்தல், முடிவாக்குதல் மற்றும் கட்டுப்பாடு போன்றவற்றிற்கான உரிமையினைச் சமமான ஆணையுரிமையுடன் மேலாண்மைப் பணியாளரிடம் கொடுக்க வேண்டும். பதிலளிக்கும் பொறுப்பு, பொறுப்புகள் மற்றும் ஆணையுரிமைகளுடன் நேரடியாகத் தொடர்பு பெற்றிருத்தல் வேண்டும். பதிலளிக்கும் பொறுப்பினை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்தல் முடியாது.

ஐ. அலுவலர்ப் பணியாளர் ஒவ்வொருவரும் அவருடைய மேலதிகாரியிடம் அவருடைய செயல்களின் பகுதிகளைப் பாதிக்கின்ற முக்கியமான போக்குகள் அல்லது மாற்றங்களைப்பற்றித் தெரிவித்தல் வேண்டும். மாறுகின்ற தேவைகளைச் சமாளிப்பதற்கு விரும்பத்தக்க செயல் திட்டங்களின் நடவடிக்கைகளைத் தெரிவிப்பது அவருடைய பொறுப்பாகும்.

7. பணியாளர் பணிகளை ஒழுங்கு அமைத்தல்

செயலாட்சித் தலைவர் நேரடியாக எல்லாச் செயல்களையும் செய்தல் என்பது இயலாதது. எனவே, அவரிடம் இருந்து எதிர் பார்க்கப்படும் பணிகளை அவர், அவரிடம் பணிபுரியும் கீழ்ப்பணி யாளர்களுடன் சார்ந்துதான் செயல்படுத்தமுடியும். எனவே, ஒழுங்கு அமைத்தல், பணியாளர்களை நியமித்தல், உரிமை ஒப்படைத்தல், பொறுப்புகளை நிருணயித்தல் போன்றவற்றிற்கு வழி வகுக்கிறது. ஒழுங்கு அமைப்பின் அடிப்படையில்தான் மேலாளர்கள் திட்டமிடுதல், இயக்குவித்தல், கட்டுப்பாடு செய்தல் போன்ற பணிகளைச் செம்மையான முறையில் செயற்படுத்த முடியும்.

ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை உரிய முறையில் அடையும் வகையில் அந் நிறுவனத்தின் உள் துறைகளை உரிய முறையில் அடையச் செய்வதே ஒழுங்கு அமைப்பு ஆகும். திட்டம் தீட்டிய பிறகு அத் திட்டம் செயற்படுத்தப்படும் வகையில் அதற்குத் தேவையான கச்சாப் பொருள்களை வாங்குவதும், பணியாளர்களை வேலையில் அமர்த்துவதும் நிறுவனத்தைப் பல துறைகளாகப் பிரிப்பதும் இன்றியமையாதவையாகும். இப் பணிகளை எல்லாம் ஒன்றுதிரட்டிச் சுருக்கமாக் கூறுதலே ஒழுங்கு அமைப்பு ஆகும்.

மூனியும் இராலியும் (Mooney and Reiley) ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கை அடைவதற்காக உண்டாக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு மனிதக் குழுவே ஒழுங்கு அமைப்பு என்று குறிப்பிடுகின்றனர். ஒரு நிறு வனத்தின் ஒழுங்கு அமைப்பு முறையில், அந் நிறுவனத்தின் பணிகள் பல்வேறு கூறுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு, அக் கூறுகளை மீண்டும் செயற்படுத்தும் வகையில் ஒன்ருக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறு பணிகள் பல கூறுகளாகப் பிரிக்கப்படுவதற்குக் காரணங்கள் கீழ்க்காண்பனவாகும்:—

அ. ஒரு குறிப்பிட்ட பணி ஒரு தனிப்பட்ட பணியாளராலோ ஒரு சில பணியாளர்களாலோ செய்ய முடியாததனுல்.

ஆ. வேலைப் பாகுப்பாட்டின் முழு நன்மைகளையும் அடையும் பொருட்டு.

இ. பணி வேகத்தினை அதிகப்படுத்தும் பொருட்டு.

பணியாளர் மேலாளர் ஒழுங்கமைப்புத் திட்டத்தில் செயலாட்சித் தலைவருக்கு அறிவுரை கொடுப்பினும், மற்றைய மேலாளர்களைப் போல் அவரும் அவருடைய குறிப்பிடப்பட்ட பணி முறைப் பகுதியினை ஒழுங்கமைத்தல் வேண்டும். எளிமையான சொற்றொடர்களில், தனிப்பட்ட ஒரு நபரால் அடைய முடியாத நோக்கத்தினை நிறைவேற்றுவதற்காக ஒரு மனித இயந்திரம் உருவாக்கப்பட வேண்டும். எல்லா நிறுவனங்களிலும் மூன்று ஆக்கக் கூறுகள் உள்ளன—பணிகள், பணியாளர் மற்றும் பருப்பொருள் சார்ந்த ஆக்கக் கூறுகள் (physical factors). மற்றச் சொற்றொடர்களால் கூறப்படின், இவ்வாருகக் கூறுகள், நோக்கத்தினை நிறைவேற்றுவதற்காகச் செய்யப்பட வேண்டிய பணிகள், பணிகளைச் செய்ய வேண்டிய நபர்கள் மற்றும் ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளைச் செய்து முடிப்பதில் பயன்படுத்தப்படுகின்ற கைக் கருவிகள், துணைச் சாதனங்கள் மற்றும் பல பருப் பொருள் கருவிகள் ஆகியவற்றைக் குறிப்பிடுகின்றன.

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு உதவி செய்யும் வகையில் இவ்வாக்கக் கூறுகளை ஒழுங்கு அமைப்புச் செயல்முறை ஒழுங்குபடுத்துகிறது. எனவே, செய்யப்படுகின்ற எல்லாப் பணிகளின் ஆற்றலைப் பயன்படுத்திப் பொதுவான நோக்கத்தினை நிறைவேற்றுவதை நோக்கி இயக்குவிப்பதற்காகப் பணிகள், பணியாளர்கள் மற்றும் பருப் பொருள் சார்ந்த ஆக்கக் கூறுகள் ஆகியவற்றிடையே உறவுகளை ஏற்படுத்துவதற்கான செயல்முறைதாம் ஒழுங்கு அமைத்தலின் பணியாகும். உறவுகள், பணிகள், பணியாளர்கள், பருப் பொருள் சார்ந்த ஆக்கக்கூறுகள், ஆற்றலைப் பயன்படுத்துதல் மற்றும் பொதுவான நோக்கம் ஆகிய சொற்றொடர்கள்தாம் இவ்விலக்கணத்திலுள்ள முக்கியமான சொற்றொடர்களாகும்.

நிறுவனங்கள் என்பது நோக்கங்களை அடைவதற்காக ஏற்படுத்தப்பட்ட வழி வகைகளாகும். ஒழுங்கமைப்புத் திட்டத்தினை அந் நோக்கங்களின் கண்ணோட்டத்துடன் ஆராயப்படுதல் மிகவும் பொருத்தமானதாகும். ஒவ்வொரு நிறுவனமும் பன்மடங்கான நோக்கங்களையுடையன என்பது பெரும்பாலான மேலாளர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட முதன்மையான நிகழ்ச்சிகளில் ஒன்றாகும். வணிக நிறுவனங்களின் குறிக்கோள்களினுடைய ஒருவகைப்படுத்துதல் பின்வருமாறு :

I. முதன்மையான நோக்கங்கள்

அ. ஒருபொருள் அல்லது சேவையை உருவாக்கி வழங்குதல்.

ஆ. நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களினுடைய தனிமுறை நோக்கங்களை நிறைவு செய்தல். அவற்றுள் சில பின் வருமாறு:

1. உரிமையாளர்களுக்கு இலாபம்.
2. செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு ஊதியம் மற்றும் இழப்பீடுகள்
3. தொழிலாளர்களுக்குக் கூலியும் மற்றைய இழப்பீடுகளும்.
4. பின்வருவனவற்றை உள்ளிட்ட எல்லோருக்குமான உள இயல் சார்ந்த (psychic) ஆதாயங்கள்:-

(i) பணியில் பெருமை (pride in work).
(ii) பாதுகாப்பு (security)
(iii) அங்கீகாரம் (recognition).
(iv) ஏற்பு (உடன்பாடு) (acceptance).

இ. சமுதாய மற்றும் சமூகக் கடப்பாடுகளை நிறைவேற்றுதல் அவற்றுள் சிலவருமாறு:

1. சமுதாயத்திலுள்ள மகளிரையும், குழந்தைகளையும் பாது காத்தல்.
2. வயதான பணியாளர்களுக்கான வழிவகை ஏற்பாடு.

II. துணைமையான (secondary) நோக்கங்கள்

அ. முதன்மையான நோக்கங்களை அடையும் நடைமுறை யில் சிக்கனம்.

ஆ. முதன்மையான நோக்கங்களை அடையும் நடைமுறை யில் ஆற்றல்.

மேற்கூறப்பட்டுள்ள திட்டவரையினைக் கவனமாக ஆராய்ந் தால் அது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களினுடைய தன்மையினை விளக்குகிறது.

நோக்கங்கள் தாங்களாகவே நிறைவு பெறுவதில்லை. நோக் கங்களை அடைவதற்காக, மனிதர்கள் அல்லது இயந்திரங்களினால் பணியினை நிறைவேற்ற வேண்டும். பணி(function) என்ற சொல்லுக்கும் பின்வரும் எளிமையான இலக்கணத்தினைத் தரலாம். 'பணி' என்பது 'மறற அலுவலிலிருந்து வேறுபடுத்திக் காட்டப்

படுகின்ற அலுவலாகும்.[3] சான்ருகத் திட்டமிடுதலைக் கட்டுப்பாடு செய்வதிலிருந்து பிரிக்கப்படுவதைப் போன்று உற்பத்திப் பணியினையும் விற்பனைகளிலிருந்து வேதுபடுத்திக் காட்டலாம். உற்பத்தி செய்யப்படுகின்ற நிறுவனங்களில் விற்பனை, உற்பத்தி மற்றும் நிதி ஆகிய மூன்று பணிகள் முதன்மையான பணிகளாகக் கருதப்படுகின்றன. நிறுவனத்தின் அடிப்படை நோக்கற்தை நிறைவேற்றுவதை நோக்கி இப் பணிகள் நேரடியாகப் பங்கேற்கின்றன. அதாவது, பொருள் அல்லது சேவை நோக்கமாகும். இவை முதன்மையான பணிகளாதலால், பொதுவாக இவை அடுக்குமுறைப் பணிகளாகக் கருதப்படுகின்றன. அடிப்படை நோக்கத்தினைப் பொறுத்து முதன்மையான பணிகள் மாறலாம். ஒரு கல்லூரியில் அல்லது பல்கலைக் கழகத்தில் கற்பித்தல் ஓர் அடுக்குமுறை பணியாகும். உற்பத்தி செய்யப்படுகின்ற ஒரு வணிக நிலையத்தில், ஒரு தொழில்துறை கற்பிப்பவர், ஓர் அடுக்கு முறைப் பணியினை நிறைவேற்றுவதில்லை. ஏனெனில், அவர் உற்பத்தி, விற்பனை அல்லது நிதியினை நிறைவேற்றுவதில் அல்லது மேற்பார்வை செய்வதில் நேரடியாகப் பங்கேற்பதில்லை.

இயல்பாகப் பணியாளர்களையும், பருப்பொருள் சார்ந்த ஆக்கக் கூறுகளையும் நடத்துவதில் பல மூலாதாரமான கோட்பாடுகள் உள்ளன. எனவே, முன்கூறப்பட்ட இலக்கணத்தின் விளக்கத்தினை முடிப்பதற்கு, இரு கூறுகள் ஆராயப்பட வேண்டும். பணிகள், பணியாளர்கள் மற்றும் பருப்பொருள் சார்ந்த ஆக்கக் கூறுகள் ஏற்படுத்தப்படவேண்டிய உறவுகளின் தன்மையும் முக்கியத்துவமும் மற்றும் மனிதத் திறமைகளை ஆற்றலுடன் பயன் படுத்துவதற்காக உபயோகிக்கப்படுகின்ற அமைப்புகளின் வகைகள், இவ்வமைப்புகளில் பணியாளர் துறையின் இருப்பிடமும் பங்கும் வற்புறுத்திக் கூறப்படுகின்றன.

உறவுகள் (Relationships)

ஒழுங்கமைப்பின் செயல்முறை என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கத்துடன், நிறுவனத்தின் ஆக்கக் கூறுகளை ஒன்றுடன் ஒன்று இணைப்பதற்குமானதுமான ஒன்ருகும். பணிகள், பணியாளர்கள், மற்றும் பருப்பொருள் சார்ந்த ஆக்கக்கூறுகளினுடைய உறவுகளை அறிந்துகொள்வதற்கு அவற்றைப்பற்றிய அறிவு இன்றியமையாததாக இருக்கிறது. ஒழுங்கமைத்தல் என்பது ஆக்கக்கூறுகளை ஒன்ருக இணைக்கப்பட்ட ஒரு முழுமையாகச் செய்வதற்காகப் பிணைக்கிற ஒரு செயல்முறையாகும். ஏனெனில், அப்பொழுதுதான் அஃது ஆற்றலுடன் செயற்படும். இச் செயல்முறையின் உடனடியான விளைவு நிறுவனத்தின் அமைப்பினை ஏற்படுத்துதலாகும்.

ஒழுங்கு அமைப்பின் ஆக்கக் கூறுகளிடையே ஏற்படுத்தப்படு கின்ற உறவுகளைப் பொதுவாக இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன:

முறைப்படியானது மற்றும் முறைப்படியல்லாதது. முறைப் படியான உறவுகள் என்பது பணித்துறைக் கடமைகளைச் சார்ந்து ஏற்படுத்தப்பட்டதும் ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப் படங்கள், கையேடு மற்றும் பணியின் விளக்கங்களைக் குறிப்பிடப்பட்டதுமான உறவு களாகும். இவ்வகையில் மூன்று அடிப்படை உறவுகள் உள்ளன. அவையாவன: பொறுப்பு, ஆணையுரிமை மற்றும் பதில் கூறும் பொறுப்பு (responsibility, authority and accountability). முறைப் படியல்லாத உறவுகள் என்பது நிறுவனத்திலுள்ள குறிப்பிட்ட பணியாளர்களால் உருவாக்கப்பட்ட உறவுகளாகும். இவை அதிகாரப் பூர்வமாக அங்கீகரிக்கப்படவில்லை; விளக்கப்படவில்லை அல்லது ஒழுங்குபடுத்தப்படவில்லை. இவ்வுறவுகள் மனித உறவு களின் பொதுவான பகுதியுடன் மிகவும் நெருக்கமாகத் தொடர்பு கொண்டுள்ளன.

பொறுப்பு (Responsibility)

பொறுப்பென்பது கிடைக்கப் பெற்ற கட்டளைகளுக்கேற்ப ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளைப் பணியாளர், அவருடைய மேலான ஆற்றலுடன் செயல் நிறைவேற்றம் செய்யப்பட வேண்டிய கடமை ஆகும். இஃது ஏற்படுத்தப்பட வேண்டிய காரண காரியத் தொடர் புடைய முதலுறவாகும். மேலும், இது நிறுவனத்தின் நோக்கங் களை நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவையான பணிகளின் பகுத்தாய் தலின்மீது சார்ந்துள்ளது. பொறுப்பினை முறைப்படியாக ஒப் படைப்புச் செய்வதில் பல கோட்பாடுகள் உள்ளன. அவற்றில் முதன்மையான ஒன்று பணிமுறை ஒரே வகைமைக் (functional similarity) கோட்பாடாகும். சிறப்பீடுபாட்டினை எளிதாக்குவதற் காக ஒருவரிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளை ஒரே வகைமையின் தன்மையின்மீது ஒன்றோடொன்று இணைக்க வேண்டும் என் பதனை இக் கோட்பாடு தெரிவிக்கிறது. கூடிய அளவு, தனித் தேர்ச்சி பெற்ற பின்னணிகளின் நன்மையினை அடைவதற்காக ஒரு பணி, பிரிவு துறை அல்லது பகுதியினை உருவாக்குவதற்காக ஒதுக்கப்படுகின்ற பணிகளைத் தேவையான அளவு ஒன்றுடன் ஒன்று இணைக்கப்பட வேண்டும். இயல்பாக ஒருவர் உயர்நிலைகளை நோக்கி முன்னேறுகின்றபொழுது அவரிடம் ஒப்படைக்கப்படு கின்ற பணிகள் அதிகமான பொதுப் பின்னணியினையும் பல நிலை களைப்பற்றிய அறிவாற்றலையும் விரும்புகின்ற அதிகமான முரண் கூறுகளைக் (heterogeneous) கொண்டவையாகின்றன.

பணியின் அளவு அதிகமாக இருப்பின், பணிமுறை ஒரே வகைமைக் கோட்பாட்டினைப் பயன்படுத்துவதற்கான வாய்ப்பும் அதிகமாகிறது. சிறிய நிறுவனங்களில், பொதுவாக ஒரு நபரின் பணி பல்வேறுபட்ட அலுவல்களைக் கொண்டதாகும். ஆனால், ஒரு பெரிய நிறுவனத்தில் ஒருவர் ஒரே ஒரு பணி அல்லது மிகவும் நெருங்கிய தொடர்புடைய இரு பணிகளை மட்டுமே செய்வார். இக் கோட்பாட்டினை அதிக அளவு பயன்படுத்துவதில் பல இடையூறுகள் உள்ளன. சோர்வுணர்ச்சி மற்றும் சலிப்பூட்டுதலிலுள்ள சிக்கல்கள், பணியில் குறைந்த நாட்டம், உயர்மட்ட மேலாண்மைக்குத் தேவையான பரந்த பின்னணி இல்லாமை மற்றும் குறுகியதும் கட்டுப்படுத்தப்பட்டதுமான நோக்கு நிலைகள் ஆகியவைதாம் பணிமுறை ஒரே வகைமைக் கோட்பாட்டினைத் தேவைக்கு அதிகமாக அடிக்கடிப் பயன்படுத்துவதனுடைய குணநலன்களாகும். எனினும், பணிகளை இக்கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் பணி வகுப்பீடுகளாகச் சேர்த்தல் பொறுப்பினுடைய உறவினைக் கட்டுப்படுத்தும் ஆற்றலின் அடிப்படையான கோட்பாடாகும்.

பொறுப்பினை நோக்கிப் பயன்படத்தக்க மற்றைய கோட்பாடுகள் பின் வருமாறு :

அ. பொறுப்புகள் எல்லையினைக் கடந்து அமைதல் கூடாது. இரண்டு அல்லது அதிகமான நபர்களுக்கு ஒரே மாதிரியான பணியினை ஒப்படைத்தல் கூடாது.

ஆ. பொறுப்பின் எல்லைகளைத் தெளிவாக வரையறை செய்ய வேண்டும்.

இ. பொறுப்பினை வகுப்பீடு செய்வதில் இடைவெளிகள் இருத்தல் கூடாது. செய்யப்பட வேண்டிய பணியினைக் குறிப்பிட்ட நபருக்கு ஒதுக்கீடு செய்ய வேண்டும்.

ஈ. தேவையற்ற பணிக்காகவும், நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நோக்கிப் பங்கேற்காத பணிக்காகவும் பொறுப்பினை ஒப்படைத்தல் கூடாது.

மேலதிகாரிகளிடமிருந்து உரிமை ஒப்படைப்பு (delegation) வாயிலாகப் பொறுப்பு ஒப்படைக்கப்படுகிறது என்பதை நினைவில் கொள்ளுதல் வேண்டும். மேலதிகாரி உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யும்பொழுது, அவர் அவருடைய எந்தச் சொந்த பொறுப்பிலிருந்தும் விடுபடுவதில்லை என்பதுதான் உரிமை ஒப்படைப்பு என்ற

சொற்றொடரின் முக்கியத்துவமாகும். மேலதிகாரி அவரால் மட்டும் பணி செய்யப்பட வேண்டும் என்பதில்லை. ஆனாலும், செயல் நிறைவேற்றத்தினுடைய முழுப் பொறுப்பும் அவரையே சாரும். இக் கருத்துதான் மேலாளர் பணியின் இடுக்கண்ணாகும். அவர் பெருவாரியான பணியினை மற்றவர்களுக்கு மறுஉரிமை ஒப்படைப்புச் செய்தாலும், அப் பணியின் முழுப் பொறுப்பும் அவரையே சாரும்.

கீழ்நிலை சார்ந்த பணியாளர்களின் பொறுப்பினை எளிதில் அறுதியிட்டுக் கூறலாம். ஆனால், மேல்மட்டத்திலிலுள்ள மேல் நிலைப் பணியாளர்களின், குறிப்பாக மேலாளருடைய பொறுப்பினை அறுதியிட்டுக் கூறுதல் கடினமாகும். இருப்பினும் ஒரு சிறந்த தலைவர் போதிய ஆணையுரிமை பெற்றிருக்கும் காரணத்தினால் தாமே முன்வந்து பொறுப்பினையும் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

ஆணையுரிமை (Authority)

பொறுப்பு, ஆணை உரிமையின் ஒரு பகுதியே ஆகும். எனவே, ஆணையுரிமையும் பொறுப்பும் ஒன்றோடொன்று இணைந்தே செல்லுகின்றன.

ஆணையுரிமை என்பது பிறரிடம் இருந்து பணியினைப் பெறும் உரிமை கொண்டதாகும் அல்லது பிறருக்கு ஆணையிடும் உரிமை கொண்டதாகும். ஒரு மேலாளர், தாம் வகிக்கும் பணி நிலை மூலம் ஆணையுரிமை பெறுவாரேயானால், அவ்வித ஆணையுரிமையைப் 'பணித்துறை வழி ஆணையுரிமை' எனக் கூறுகிறோம். அது போலன்றி, ஒரு மேலாளர் தம்முடைய திறமையினாலும், ஊக்கத்தினாலும், அறிவாற்றலாலும் ஆணை உரிமையைப் பெறுவாராயின் அவ்வித ஆணை உரிமையைத் 'தனிமுறை ஆணையுரிமை' (personal authority) எனக் கூறுகிறோம். ஒரு சிறந்த மேலாளர் தனிமுறை ஆணையுரிமையினையும் பணித் துறை வழி ஆணையுரிமையினையும் ஒன்று சேரப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

ஆணையுரிமையினைக் கட்டுப்பாடு செய்ய பொறுப்பு இன்றியமையாததாகின்றது. எனவே, ஆணையுரிமை பெற்ற அனைவரும் பொறுப்பினையும் மேற்கொள்ள வேண்டியுள்ளது. பொறுப்பினை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யும்பொழுது, தேவையான அளவு ஆணையுரிமையும் உடன் செல்லுதல் வேண்டும். பணிமுறை பகுத்தாய்தலிலிருந்து பொறுப்பு வருவிக்கப்பட்டதைப் போன்று, ஆணையுரிமை பொறுப்பிலிருந்து தருவிக்கப்பட்டதாகும். ஒரு நபர் முன்கூட்டியே பொறுப்பினைப் பெறுவிடின், அவருக்கு ஆணை

உரிமை கிடையாது. தொழில் துறையில் சிலர் பொறுப்பினைக் காட்டிலும் அதிக ஆணையுரிமை பெற்றிருப்பதாகக் குற்றம் சாட்டு கின்றனர். ஒரு நபரிடம் அதிகமான அளவு பொறுப்பினைக் கொடுத்து, அதனைச் சரியாக நிறைவேற்றுவதற்குப் போதாத முடிவாக்குதல் மற்றும் ஆணையிடுதலுக்கான அதிகாரங்களே அளிக்கப்பட்டுள்ளன என்பதுதான் மிகவும் அடிக்கடி கூறப்படு கின்ற குற்றச்சாட்டாகும். இதுதான் உண்மையான நிலையெனின் இதில் முரண்பாட்டிற்கான நியாயமே கிடையாது. ஆனால், பெரும்பாலான நிலைமைகளில், குற்றம் சாட்டுதல் என்பது சிறந்த சாக்குப் போக்குக் கூறுவதற்கான வழிவகையாகும்.

தொழில் துறை மேலாளர்கள் தனிப்பட்ட நபர்களின் பொறுப் புகளையும், உரிமைகளையும் எழுத்து மூலம் தெரிவிக்க வேண்டும். சில கம்பெனிகள் பொறுப்பினுடைய ஒவ்வொரு பிரிவிற்கான ஆணையுரிமையின் எல்லைகளைத் தெளிவுபடுத்துகின்றன. ஆணை உரிமை மற்றும் பொறுப்பினுடைய மிகவும் உறுதியான சிறப்புக் குறியீடு விரும்பத்தக்கதன்று. ஏனெனில், இது பணியாளர்களை விரக்தி (எண்ணக் குழைவு) அடையச் செய்கிறது. உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்தல்தான் ஆணையுரிமையின் பிறப்பிடமாகும். இதனைப் பணிமுறை சார்ந்த அல்லது முறைப்படியான பொதுக் கருத்து என எப்பொழுதும் கருத வேண்டும்,

பதில் கூறும் கடமை (Accountability)

ஒருவருடைய செயல் நிறைவேற்றத்திற்காக மறுமொழி கூறு வதற்கான தேவை பதில் கூறும் கடமையாகும். இது பொறுப்பி னுடைய மறு கூருகும். அதில் பொறுப்பினைக் கீழ்நோக்கி உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யப்படுகிறது. ஆனால், ஒருவர் சரியான செயல் நிறைவேற்றத்திற்காக மேல் நோக்கி ஒரு மேலதிகாரிக்குப் பதில் கூறக் கடமைப்பட்டுள்ளார். ஒருவரிடம் அவருடைய பொறுப்பிற்கு ஏற்ப ஆணையுரிமையினை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யப்பட்டிருந்தால், நேர்மையாகவே முடிவுகளுக்கு அவர் பொறுப்பாகின்றார். பொறுப்பென்பது பணிகளிலிருந்து வருவிக்கப் பெற்றதைப் போலவும், ஆணையுரிமை என்பது பொறுப்பிலிருந்து வருவிக்கப்பெற்றதைப் போலவும், பதில் கூறும் கடமை என்பது ஆணையுரிமையிலிருந்து வருவிக்கப்பெற்றதாகும். போதாத ஆணையுரிமை உரிமை ஒப்படைப்புச் செய்யப்பட்டிருப்பின், ஒரு நபரை முழுமையாக மறுமொழி கூறுவதற்குப் பொறுப்பாக்குவது நேர்மையற்றதாகும்.

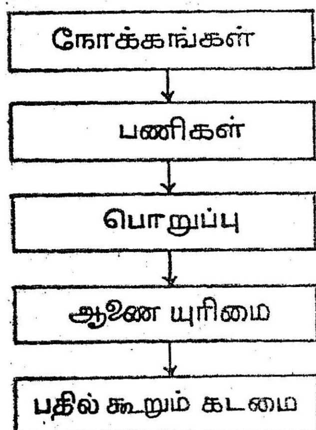
பதில்கூறும் கடமையின் முறைப்படியான உறவினைப்பற்றிய முதன்மையான கோட்பாடு தனியாகப் பதில் கூறும் கடமையாகும். ஒவ்வொரு நபரும் ஒரே ஒரு மேலதிகாரிக்கு மட்டுமே பதில் கூறக் கடமைப்பட்டிருக்கின்றார் என்பதுதான் மிகவும் விரும்பத்தக்க உறவாகும் என்பதை இக் கொள்கைமுறை விளக்குகிறது. எண்ணற்ற மேலாளர்களுக்குக் கூறுபடுத்தப்பட்ட பதில்கூறும் கடமை கீழ்ப்பணியாளர்மீது எண்ணத்தக்க இடர்ப்பாடுகளைச் சுமத்துகின்றது. குறிப்பாக, அவர் முரண்பாடான உத்தரவுகளைப் பெறும்பொழுது அல்லது அவரது திறமைக்கு அதிகமான கோரிக்கைகளைக் காணவேண்டியபொழுது அவர் அவருடைய மேலதிகாரிகளை ஒருமுகப்படுத்த வேண்டிய ஒரு மேலாண்மைப் பணியினை நிறைவேற்ற வேண்டும் என்பதை இஃது அடிக்கடி விளக்குகிறது. நிறுவனத்தினுடைய அளவு அதிகரிக்கும் அதே சமயத்தில் அலுவலர் நிபுணர்களின் எண்ணிக்கையும் அதிகரிக்கின்றது. அப்பொழுது தனியாகப் பதில் கூறும் கடமை என்ற கோட்பாடு பெரிய இடையூறில் வைக்கப்படுகின்றது. அறிவுரை கூறுவதற்குப் பதிலாக உத்தரவுகளைக் கொடுப்பதற்கான மனப்பாங்கினைத்தான் நிபுணர்கள் பெற்றிருக்கின்றார்கள்.

'உத்தரவின் ஒற்றுமை என்ற கோட்பாடு' (principle of unity of command) தொடர்பான பொதுக் கருத்துத் தனியாகப் பதில் கூறும் கடமையைக்காட்டிலும் மிகவும் முக்கியமானது என்று குறிப்பாகத் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரு நபருக்கு இரு மேலதிகாரிகள் இருந்தாலும், அவர்கள் ஒருமுகப்படுத்தப்பட்டால், உத்தரவின் ஒற்றுமையினைத் தனியாகப் பதில்கூறும் கடமையினை இழப்பினும், காப்பாற்றப்படலாம். எதிர்காலப் பெரிய அளவு நிறுவனங்கள், பல செயலாட்சிக் குழுவினர் ஓர் அலுவலகமாகச் செயல்படுவதைக் காண நேரிடும். நிகழக்கூடிய ஒற்றுமையின்மையின் தீங்கினைக் குறைப்பதற்காகத் தனியாகப் பதில் கூறும் கடமையினை எவ்வளவு நீண்ட காலத்திற்குக் காப்பாற்ற முடியுமோ அவ்வளவு காலத்திற்குக் காப்பாற்ற வேண்டும் அதிகமான மேலதிகாரிகள் இருப்பின் முரண்பாட்டிற்கான வாய்ப்பு அதிகரிக்கும் மற்றும் மோசமான ஒருமுகப்படுத்துதல் நிகழும். ஆனால், செயலினுடைய ஒரே தன்மையினைக் காப்பாற்றப்படுவதற்காக உட்சிக்கல் எண்ணற்ற நிபுணர்களைக் கோரினல் தனியாகப் பதில்கூறும் கடமையினைத் தியாகம் செய்யலாம்.

உறவுகளின் கால்வழி மரபு (Derivation of relationship)

ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட சிறப்புடைய மேலாண்மைத் தத்துவத்தில் பொதுவான எடுத்துக்காட்டாகக் கூறப்படுகின்றதொரு

பொதுக் கருத்து என்பது நிறைவேற்றப்படுகின்ற எல்லாப் பணிகளும் ஏதாவதொரு வழியில் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையும் முயற்சியில் பங்கு கொள்ள வேண்டும். எனவே, நோக்கங்கள் ஒழுங்கமைப்புச் செயல் முறையின் துவக்க முனையாக அமைகின்றன. நோக்கங்களிலிருந்து பணிகளை நிருணயித்தல் பிறக்கின்றது. பணிகள் அவையாலேயே செயல் நிறைவேற்றம் செய்யப்படுவதில்லை. அவற்றினுடைய செயல் நிறைவேற்றத்திற்குமனிதர்கள் பொறுப்பாளிகளாக நியமிக்கப்படுகின்றார்கள். அதன் பயனாக, பணிகளிலிருந்து தருவிக்கப்பட்டதுதான் பொறுப்பாகும். பணியாளர்களுக்குத்தேவையான அளவு நிறுவன உரிமைகள் கொடுக்கப்படாவிடின், அவர்கள், அவர்களின் பொறுப்பினை நிறைவேற்ற முடியாது. ஒப்படைக்கப்பட்ட பணிகளை நிறைவேற்றுவதற்குத் தவிர இவ்வுரிமைகளை ஒருவர் பெற்றிருத்தல் கூடாது என்ற கருத்துத் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளது. தேவையான உரிமைகள் கொடுக்கப்பட்டிருந்தால், பொறுப்புகளை நிறைவேற்றுவதை முன்னிட்டு அப் பணியாளர்களையும் பதில் கூறும் கடமையுள்ளவர்களாக்கலாம்.



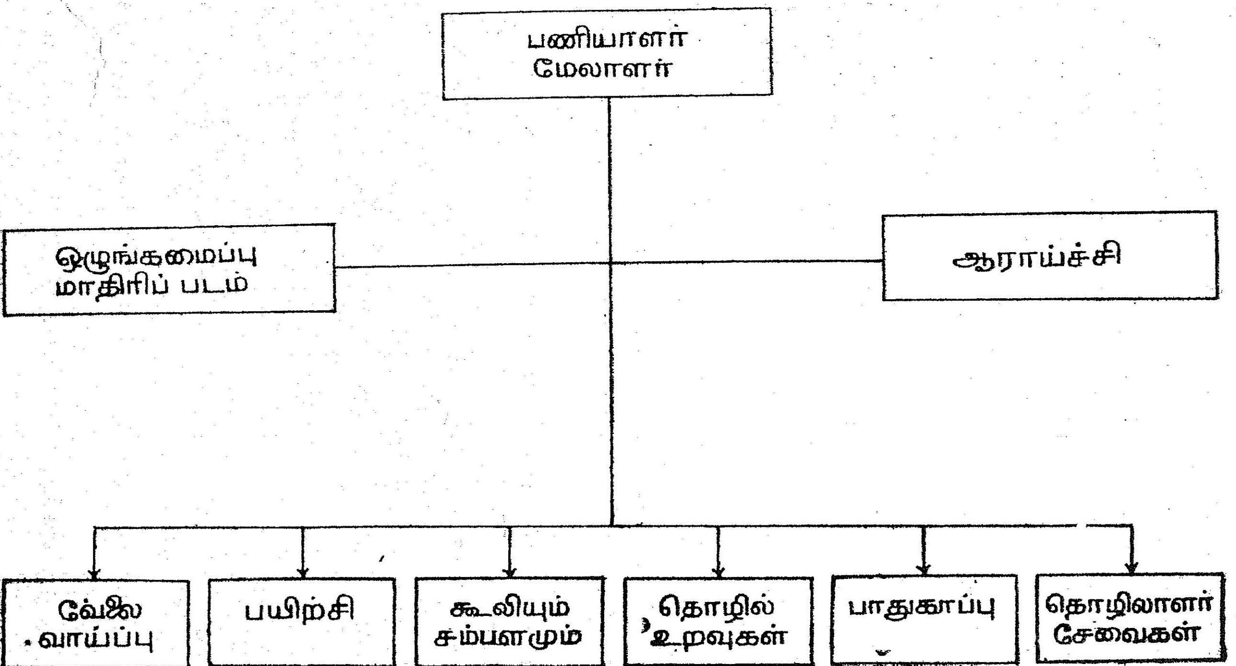
படம். 1

உறவுகளின் கால்வழி மரபு

மேற்கூறப்பட்டுள்ள உறவுகளின் கால்வழி மரபினைக் மேற்காணும்படத்தின் (படம்.1) வழியாக எளிதில் அறிந்துகொள்ளலாம்.

பணியாளர் துறை

ஒரு மேலாளர் அவருடைய துறையினைப் பல மாறுபட்ட அடிப்படைகளின்மீது ஒழுங்கமைப்புச் செய்யலாம். உண்மையில், பணியாளர் துறைகளுக்குள் 'பணிமுறை அடிப்படை' (functional base)தான் மிகவும் பொதுவானதாகும். கீழ்க்காணும் படத்தில் (படம்.2) சேகரித்தல்(வேலை வாய்ப்பு), வளர்ச்சி பெறல் (பயிற்சியளித்தல்), ஊதியம்தரல் (கூலி மற்றும் சம்பள நிருவாகம்) ஒருங்கிணைத்தல்(தொழில் உறவுகள்) மற்றும் பராமரித்தல் (பாதுகாப்பும் தொழிலாளர் சேவைகளும்) ஆகியவற்றைச் சுற்றி அடிப்படையான தொகுதியாகப் பிரித்தல் சுழலுகிறது. நிறுவனத்தைச் சார்ந்து சரியாகக் கூறுய்வு செய்தல் தெளிவாக மாறுபடலாம். இஃது அளவு பணியாளர்களின் திறமை மற்றும் பணியாளர்



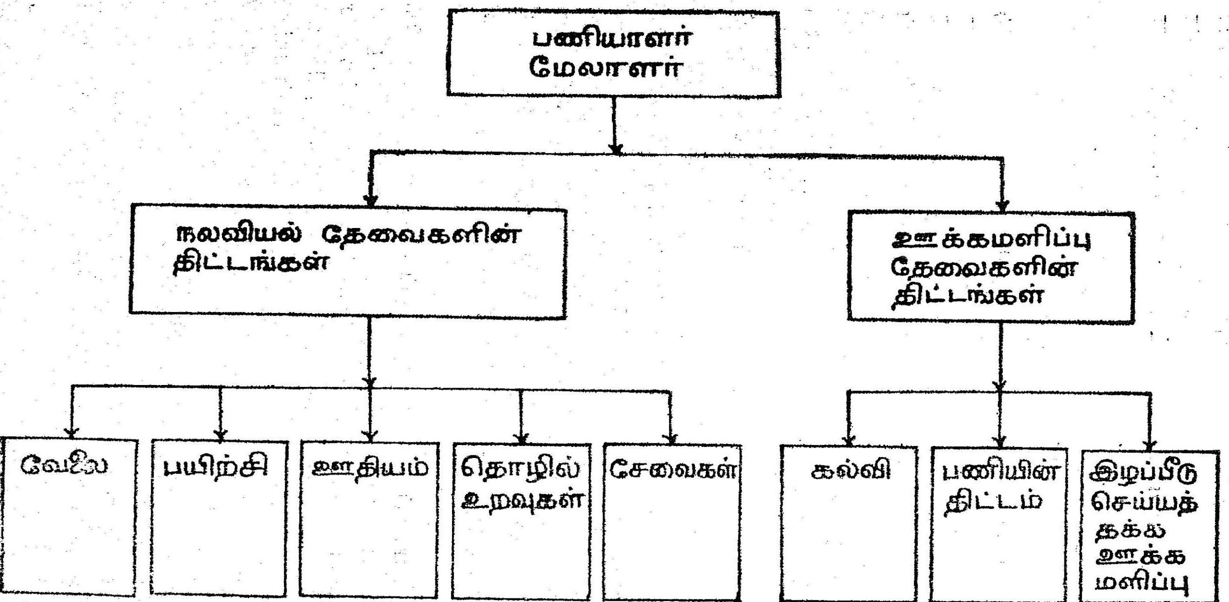
படம் 7.2
பணியாளர் துறை பணிமுறை அடிப்படை

பங்கினைப்பற்றிய உயர்மட்ட மேலாண்மைத் தத்துவம் போன்ற வேறுபடக்கூடிய காரணிகளால் பாதிக்கப்படுகின்றது.

நவீன பணியாளர் துறைகளின் அக அமைப்புகளையும் நோக்கங்களையும்பற்றிப் பல குற்றச்சாட்டுகள் உள்ளன. மேற்கூறப்பட்ட அமைப்பு, தானாக செயல்படுவதைக் காட்டிலும் எதிர்த்துச் செயலாற்றுவதற்காக இணைக்கப்பட்ட தொழில் துறை நுட்பம் வாய்ந்த சேவை புரிகின்ற நிறுவனம் என்று கருத்துத் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரு மதிப்பீட்டின்படி, பணியாளர் மேலாளர்களின் மிகவும் முக்கியமான பணி உயர்நிலை மேலாண்மைக்கு அறிவுரை கூறுதல் மற்றும் கருத்துத் தெரிவித்தல் என 62 விழுக்காடு பணியாளர் மேலாளர்கள் கருதுகின்றார்கள். அடுக்குமுறை மற்றும் அலுவலர் முறை குழுக்களுக்குச் சேவை புரிதல் (வசதியளித்தல்) என 34 விழுக்காடு பணியாளர் மேலாளர்-பணியாளர்கள் வெளிப்படுத்துகின்றார்கள். எஞ்சிய 4 விழுக்காடு மேலாளர் பணியாளர்கள், பணியாளர் கொள்கை முறைகளை வகுத்தல் மற்றும் கட்டுப்பாடு செய்தல் எனக் கருதுகின்றார்கள். இருப்பினும், காலத்தின் மிக அதிக அளவில் உட்கொண்ட பணியினைப்பற்றி முறையிடுகையில், 74 விழுக்காடு சேவை எனவும், 22 விழுக்காடு உயர்நிலை மேலாண்மைக்குக் கருத்துரை வழங்குதல் எனவும் மற்றும் 4 விழுக்காடு கொள்கை முறையினைக் கட்டுப்பாடு செய்தல் எனவும் முறையிட்டுள்ளனர்.

தொழிலாளர்களின் மனக் குறைபாடுகளைத் தவிர்ப்பதற்காகப் பணியாளர்களின் மிகுதியான காலத்தினையும் திட்ட ஒதுக்கீட்டையும், நலவியல் நடவடிக்கைகளுக்குத் தவறான வழியில் பயன்படுத்தப்பட்டுள்ளன என வாழ்க்கையின் போக்குப்பற்றிய ஒரு நுண்ணாய்வாளர் (behavioural critic) கருத்துத் தெரிவிக்கின்றார்: அவ்வாறான நடவடிக்கையின் முக்கியத்துவமும் அளவும் குறையாவிட்டால், பணியாளர் மனநிறைவினை உருவாக்குவதற்காக மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த நடவடிக்கையினையும்கூட எடுக்கப்பட வேண்டும் எனக் கெர்சுபர்க் (Herzberg) கருதுகின்றார். படம் 3-ல் விளக்கப்பட்டுள்ளது போல் நோக்கம் அல்லது சேவையின் அடிப்படையின்மீது முதலாவது பணிமுறை தொகுதியாகப் பிரிந்தல் வேண்டும்:-

1. நலவியல் பராமரிப்பின் வழியாக மனக் குறைபாடுகளைத் தவிர்த்தல்
2. செயலூக்கமளிப்புகள் (motivations) வாயிலாக மன நிறைவினை உருவாக்குதல், நலவியல் பிரிவின் பணிமுறை கூறு கூருக்குதல். படல் 2-ல் உள்ளது போலாகும்



படம் 7.3

பணியாளர் துறை—சேவை அடிப்படை

1 மனநிறைவு, சூழ்ந்துள்ள சூழ்நிலேகளிலிருந்து அல்லாமல் பணியின் உள்ளடக்கத்திலிருந்து வருகிறது என்பது எல்லா மேலாளர்களுக்கும் மெய் எனக் காட்டி நம்ப வைப்பதற்கான கல்விப் பணி.

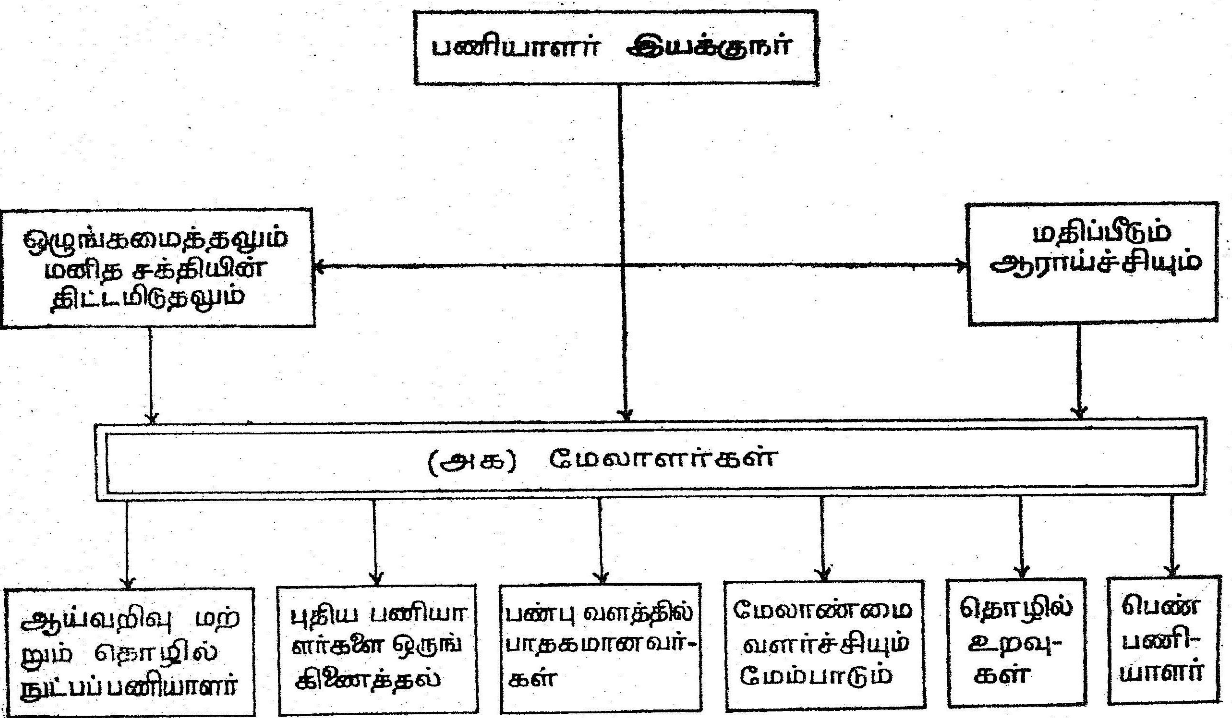
2. பணியில் அக்கறையையும் பெருமையினையும் உயர்த்துவதற்கான ஒரு தொழில் திட்டப் பணி.

3. பொறி நுட்பத் துறையின் வழக்கொழிவு வரையுறுத்திக் குறிக்கப்பட்ட தனிநபர்கள் மற்றும், குழுக்களின் மோசமான செயல் நிறைவேற்றம், கொள்கைமுறை மற்றும் நடைமுறையிலுள்ள நிருவாகத் தவறுகள் மற்றும் ஊக்கமளிப்பின் பிறப்பிடங்களைப்பற்றிய தற்புனைவுகள் ஆகியவற்றை வெற்றியடைவதற்காகப் பயிற்சியினையும், கல்வியையும் உள்ளிட்ட ஓர் இழப்பீடு செய்யத்தக்க பணி. இம் மாதிரியான திட்டங்களை ஒருசில தொழில் நிறுவனங்கள் கடைப்பிடித்து வந்துகொண்டிருந்தாலும், அவை பொதுவாகக் கெர்சுபெர்க்கால் குறிப்பாகத் தெரிவிக்கப் பட்ட மதிப்பினை ஒதுக்கவில்லை.

ஸ்டேன்லி எல். சோகோலிக் (Staneley L, Sokolik) என்னும் நூலாசிரியர் நவீன துறைகளை ஒழுங்கமைக்க வேண்டி தொடர் சுற்றம் (clientele) என்னும் மூன்ருவது அடிப்படையைத் தெரிவிக்கின்ருர். நவீன நெருக்கடிகள் மற்றும் பலதரப்பட்ட தொழிலாளர்களின் பல்வேறு வகையான தேவைகளை இக் குறிப்பிட்ட அடிப்படையின் சிறப்பீடுபாடு கட்டளையிடுகின்றது என்று அவர் கருதுகின்ருர்.

படம் 4-ல் விளக்கப்பட்டுள்ளபடி, ஆய்வறிவு மற்றும் தொழில் நுட்பப் பணியாளர், தொழிலுக்குப் புதிய தொழிலாளர்கள், மேலாளர்கள், மகளிர் மற்றும் தொழிற்சங்கங்களாக ஒழுங்கமையப்பெற்ற தொழிலாளர்கள் ஆகியோர்மீது தனியாகக் கவனம் செலுத்துவதற்குக் கிளை ஒருமங்கங்களை (sub units) வளர்க்க வேண்டும் என அவர் பரிந்துரை செய்கிருர். சக்தி வாய்ந்த தொழிற்சங்கங்கள் வளர்ச்சி பெற ஆரம்பித்தவுடன், குறிப்பாக அச் சங்கங்களைச் சார்ந்து பணியாளர் துறைகள் அமைக்கப்பெற்றன. பெரும்பான்மையான நிலேகளில், ஏற்றுக்கொள்ளப் பட்ட குறிப்பான பணியாளர் துறை ஒழுங்கமைப்புப் பல அடிப்படைகளின் தொகுப்பாகுமே அல்லாது எந்த ஒரு தனியான அடிப்படையினையும் சார்ந்ததாகாது.

பணியாளர் துறையின் அளவினைப் பொறுத்தவரையில் மொத்தத் தொழிலாளர்களில் பணியாளர் துறையின் தொழிலாளர்



படம் 7.4
பணியாளர் துறை—தொடர் சுற்றம்—அடிப்படை

களின் விகிதாச்சாரத்தினைப் பல்வேறு ஆராய்ச்சிகள் விரித்துரைத்துள்ளன. அவற்றில் பாதி இவ் விகிதாச்சாரம் 0.52 விழுக்காடு முதல் 0.85 விழுக்காடு வரை உள்ளன எனத் தெரிவித்துள்ளன. இவ் விகிதாச்சாரங்கள் நிதியியல், உற்பத்தி மற்றும் அரசுத் தொழில்களில் அதிகமாகவும், வணிகம், போக்குவரவு மற்றும் பொது வசதிக் கம்பெனிகளில் குறைவாகவும் உள்ளன. சமீப காலத்தில் நான்கு கம்பெனிகளில் நடத்திய ஆராய்ச்சிகளின்படி 2600 மொத்தத் தொழிலாளர்களில் 52 தொழிலாளர்கள் பணியாளர்த் துறையினைச் சேர்ந்தவர்களாவார்கள். பணியாளர் இயக்குநர் 'உபதலைவர்' அல்லது 'இயக்குநர்' என்ற பட்டத்தினைப் பெற்றுள்ளனர். 132 பணியாளர் இயக்குநர்கள்பற்றிய ஆராய்ச்சியின்படி 90 சத விகிதத்தினர் கல்லூரியில் படித்தவர்கள். அவர்களில் 71 சதவிகிதத்தினர் இளங்கலைப் பட்டத்தையும், 21 சதவிகிதத்தினர் முதுகலைப் பட்டத்தையும் மற்றும் எஞ்சிய 8 சதவிகிதத்தினர் சட்டப்படிப்புப் பட்டத்தையும் பெற்றவராவர். அவர்கள் தொழில் துறை உளவியல், பணியாளர் மேலாண்மைத் தத்துவங்கள், தொழிலாளர் சிக்கல்கள் மற்றும் மனித உறவுகள் ஆகிய கல்வி முறைகளைப் பயின்றுள்ளார்கள்.

ஒழுங்கமைப்பின் வகைகள்

ஒழுங்கமைப்புச் செயல் முறையின் உடனடியான விளைவு நிறுவனத்தின் அமைப்பினை உருவாக்குதலாகும். ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள முறைப்படியான உறவுகளின் வேலைத் திட்டம்தான் இவ்வமைப்பாகும். பொதுவான நோக்கத்தினையும் ஒருவருக்கொருவரைப்பற்றிய குழு அங்கத்தினர்களின் நிலையினை விளக்குகின்ற வேலைத் தளவாடத்துடன் இதனைச் சிலர் ஒப்பிடுகின்றனர். இவ்வமைப்பின் நோக்கம் நிறுவனத்தில் எங்கும் பரவச் செய்கின்ற முயற்சிகளை ஒழுங்குபடுத்தலும், இயக்குவித்தலுமாகும். அதன் பயனாக, அவை நிறுவனத்தின் நோக்கங்களுடன் முரண்பாடற்ற வகையில் ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன.

ஒழுங்கமைப்பு முறைகளில் பல வகை உண்டு. அமைப்பு முறை நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடலாம். தனியார் வணிகத்தில் உரிமையாளரே எல்லாப் பணிகளையும் புரிகிறார். எனவே, அங்கு விளக்கப்படத்திற்கு அவசியம் எதுவும் ஏற்படுவதில்லை. ஆனால், கம்பெனி போன்ற பெரும் நிறுவனங்களில் நிருவாகத்தில் பல சிக்கல்கள் ஏற்படலாம். எனவே, அதுபோன்ற நிறுவனங்களில் விளக்கப்படம் மூலம் ஒவ்வொரு பணி முதல்வரின் நிலையினையும், அவரது உரிமைகள் மற்றும் கடமைகள் ஆகியவற்றினையும் விவரித்தல் இன்றியமையாதது ஆகிறது. ஒழுங்கமைப்பின்

முறையே நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டிற்கு ஆதாரமாக அமைவதால் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மிகக் கவனத்துடன் அமைப்பு முறையினைக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

முக்கியமாகக் கீழ்க்காணும் மூன்றையும்பற்றிய விவரங்களை இப் பகுதியில் விளக்கலாம். அவையாவன:

1. அடுக்குமுறை அல்லது துறைகள் முறை அல்ல இராணுவ முறை ஒழுங்கமைப்பு (line organisation or departmental system or military system).
2. அடுக்கு- அலுவலர் முறை ஒழுங்கமைப்பு (line and staff system).
3. பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு(functional system).

அடுக்குமுறை ஒழுங்கமைப்பு

இம் முறை, துறைகள்முறை ஒழுங்கமைப்பு என்றும் இராணுவ முறை ஒழுங்கமைப்பு என்றும், பழைய முறை ஒழுங்கமைப்பு என்றும் பலவாருக அழைக்கப்படுகிறது. இம் முறையில் ஒழுங்கு முறைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது. இராணுவத்தில் இம் முறை கையாளப்படுவதால் இம் முறை இராணுவ முறை ஒழுங்கமைப்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது. இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத்திலுள்ள ஒவ்வொரு துறையும் தனித்து இயங்கும் தன்மை பெற்றது. ஒவ்வொரு துறையின் தலைவரும் அத் துறையினைப்பற்றிய முழு அதிகாரத்தினைப் பெற்றுள்ளார்.

முதன்மையான அல்லது அடிப்படையான பணிகளைக் கீழ் நோக்கிப் பணிமுறை வேறுபாடு (functional differentiation) கண்டறிதலால் அடுக்குமுறை ஒழுங்கமைப்பு உருவாக்கப்படுகிறது. உற்பத்தித் தொழிலில் உற்பத்தி, விற்பனை மற்றும் நிதி ஆகியவைதாம் அடிப்படையான பணிகளாகும். எனவே அடுக்குமுறை ஒழுங்கமைப்பில் எல்லாப் பணியாளர்களும் ஒன்று உற்பத்தி செய்வர், விற்பனை செய்வர், அல்லது நிதியியல் புரிவர் அல்லது இம் மூன்று பணிகளின்மீது தொடர்ந்தாற்போல் நேரடியாக அதிகாரம் செலுத்துவர்.

அடுக்குமுறை ஒழுங்கமைப்பில், பணியாளர் பணிகள் உள்ளன. ஆனல், அவை அடுக்குமுறைப் பணியாளர்களால் நிறைவேற்றப்படுகின்றன. தொழிற்சாலையில் முதலாள் அவருக்குத் தேவையான பணியாளர்களைச் சேகரித்தல், வளர்ச்சிபெறச் செய்தல் மற்றும் ஒருங்கிணைத்தல் ஆகிய பணிகளுக்கு அவரே

பொறுப்பாளியாகின்றார். இந் நடவடிக்கைகளில் அவருக்கு அவருடைய மேலதிகாரியினால் கொடுக்கப்படுகின்ற உதவியினைத் தவிர வேறு உதவியே கிடையாது.

அடுக்குமுறை ஒழுங்கமைப்பினால் கீழ்க்காணும் நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன:

1. இம் முறை மிக எளிமை வாய்ந்தது.
2. இம்முறை மிகவும் சிக்கனமானது. அதே சமயத்தில் மிகத் திறமை வாய்ந்தது.
3. இம்முறையில் பணியாள்கள் ஒரே பணி முதல்வர் கீழ்ப் பணியாற்றுவதால் இம் முறை ஒழுங்கு முறைக்கு இடம் அளிக்கிறது.
4. இம்முறை கட்டுப்பாட்டிற்கு வழி வகுக்கிறது.
5. தவறு ஏதேனும் நிகழுமேயானால், ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளரின்மீது பொறுப்பைச் சாட்ட முடியும்.
6. எந்த ஒரு சிக்கலைப்பற்றியும் உடனுக்குடன் முடிவு எடுக்கலாம்.
7. ஒரே நபர் துறை முழுவதையும் கட்டுப்படுத்துவதால் துறையில் வேண்டிய மாற்றங்களை உடனுக்குடன் செய்து கொள்ள முடியும்.
8. இம் முறை பெரும்பாலான பணியாளர்களுக்கான பொதுவான பின்னணிகளை வளர்ப்பதற்கான வாய்ப்பினை நல்குகிறது.

இம் முறையில் காணப்படும் குறைபாடுகள்

1. பணியாளர் துறைத் தலைவருக்கு திறமைக்கு மீறிய வேலை பளு ஏற்பட வாய்ப்பிருக்கிறது.
2. இம் முறையில் தனிச் சலுகை காட்ட வாய்ப்பிருக்கிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளரைத் துறை மேலாளர் மிகவும் விரும்பினால் அவருக்குத் தனிச் சலுகை காட்ட வாய்ப்பிருக்கிறது.
3. இம் முறை ஒழுங்கமைப்பில், பணியாளர் துறை மேலாளர் எல்லாப் பணிகளையும் செய்ய வேண்டிய நிலை ஏற்படுவதால் சிறப்பீடுபாடு கொள்கை கடைப்பிடிக்கப்படுவதில்லை.

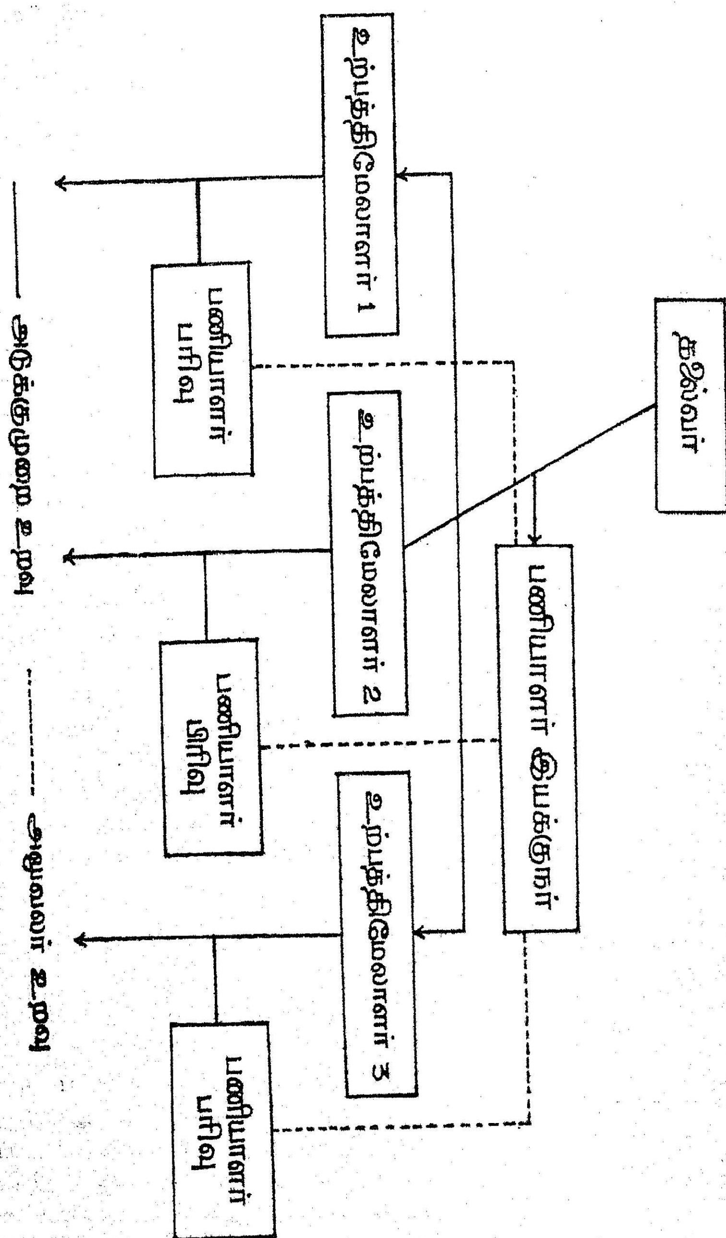
4. பணியாளர் துறை மேலாளரே எல்லாப் பணிகளையும் புரிவதால் அம் மேலாளர் இறந்துவிட்டாலோ, பதவியை விட்டு விலகினாலோ அத் துறை செயல்படவே முடியாது.

மேற்கண்ட குறைபாடுகள் இருப்பினும் இம் முறை குறைந்த பணியாளர்களைக் கொண்ட சிறிய நிறுவனங்களில் திறம்படக் கையாளப்படலாம்.

அடுக்கு- அலுவலர் முறை ஒழுங்கமைப்பு

கீழ்நோக்கிய மற்றும் வெளிநோக்கிய பணிமுறை வேறுபாடு கண்டறிதல் அடுக்கு-அலுவலர் முறை ஒழுங்கமைப்பினை உருவாக்குகிறது. சிறிய வணிக நிலையங்களைத் தவிர பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் இம் முறைகளைக் கடைப்பிடித்து வருகின்றன. மேலாண்மைச் சிக்கல்கள் போதுமான அளவு சிக்கலாக மாறி விட்டன. எனவே, தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பகுதிகளில் மெய்யாகக் கருதத்தக்க திறமை வாய்ந்த கவனம் மிகவும் திறமையான முடிவுகளை ஏற்படுத்தும். இருப்பினும் அடுக்குமுறை முறைமையிலிருந்து ஒரு பணியினை முழுமையாகப் பிரித்துக் காட்டுதல் என்பது முடியாததொன்றாகும். ஒரு பணியாளர் துறை நிறுவப்பட்டிருந்தாலும் எஞ்சியிருக்கிற சில பணியாளர் பொறுப்புகளை அடுக்குமுறை முறையில் இருக்க வேண்டி உள்ளது. வல்லுநர் அறிவுரையும் சேவையும் செய்து கொடுக்கலாம். ஆனால், இந்த அறிவுரையையும், சேவையையும் மதிப்பீடு செய்வதற்குப் பணியாளர் மேலாண்மையில் அடுக்குமுறை அதிகாரிகளுக்குத் தேர்ச்சித் திறம் இருத்தல் வேண்டும். மேலும், ஒருங்கிணைத்தல் போன்ற பல பணிகள் உள்ளன. அங்கு முக்கியப் பொறுப்பினைச் சாதாரணமாக வெளிநோக்கி அலுவலர்களுக்குள் வகை வேறுபாடு காண முடியாது.

பணியாளர் சிக்கல்கள் வணிக நிலையம் முழுவதிலும் உள்ளன என்பது வெளிப்படையாகத் தெரிகிறது. பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையினை அதிகமாகக் கொண்ட உற்பத்திப் பிரிவில் மட்டும் பணியாளர் சிக்கல்கள் உள்ளன என்று கருதுதல் கூடாது. நிறுவனம் பெரிய அளவில் இருக்கும்பொழுது, பொதுவாகப் பன்முகமான (multiple) நிலைகளின்மீதான அலுவலர் பணிகளினுடைய ஓர் இணைவரையான வளர்ச்சி இருக்கும். படம் 5-ல் காட்டப்பட்டுள்ளதைப் போன்று, பணியாளர் அலுவலர் தேர்ச்சித் திறம் பெற்றவர்கள் இருநிலைகளிலும் உள்ளனர். நிறுவனம் தேவையான அளவு பெரிதாக வளர்ச்சி அடையும்பொழுது, ஓரே மாதிரியான பணியினைப் பல நிலைகளின்மீது வகை வேறுபடுத்திக் காணலாம்.



படம் 7.5
இணைவரையான பணியாளர் அலுவலர்
——— அடுக்குமுறை உறவு..........அலுவலர் உறவு

உயர்தர மத்திய அலுவலர் பணியாளர் பிரிவு நிறுவனம் முழுவதும் பணியாளர் செய்தி மற்றும் நடவடிக்கைகளுக்கான ஒரு தீர்வக மாகச் (clearing house) செயல் புரிகின்றது. இது தொழிற்சங்கத் தின் தலைமையகத்துடன் தலைமை ஒப்பந்தத்தைப் பற்றி உடன் பாடு ஏற்பாடு செய்துகொள்ளுதல், இடத்துக்கிட நேர்குறைமான வேறுபாடுகளுக்குப் (local supplemental variations) பொறுப்பாக உள்ள உள்ளூர் சார்ந்த இயந்திரத் தொகுதிகளுடன் உடன்பாடு ஏற்பாடு செய்துகொள்ளுதல் போன்ற சில மத்திய சேவைகளை அளிக்கலாம். இந்த இணைவரையான பணிமுறை வளர்ச்சி தொடர்பு முறையின் ஒரு தேர்ச்சிப் பெற்ற செலுத்தும் வழியாகச் செயல் புரிகிறது. மேலும் பணியாளர் துறைக்குள்ளே முன்னேற்ற மடைய விரும்புகின்றவர்களுக்கு நேர்மையான ஒரு பதவி உயர்வு ஏணியாக இது உருவாக்குகின்றது. இயக்குநர்களுக்கான கீழடங்கிய பணியாளர் பிரிவுகளின் இருமை தலைவர் பற்று (dual allegiance) குறித்த சிக்கல்கள் எழக்கூடும். ஏனெனில், அவைகள் கீழ் நிலையிலுள்ள அடுக்குமுறைச் செயலாட்சிக் குழுவினரின் ஆதிக்கத்தில் உள்ளன. ஆனால், அவை உயர்நிலைப் பணி யாளர் நிபுணர்களின் இயக்கத் தூண்டுதலின் கீழ் உள்ளன.

ஓர் அலுவலர் துறையினை (staff department) உருவாக்கு வதால் பல புதிய சிக்கல்கள் எழுகின்றன. தூய்மையான அடுக்கு முறை முறையின் எளிய உறவுகள் சற்றே சிக்கலாக்கப்படு கின்றன. அதன் பயனாக, அடுக்குமுறை மற்றும் அலுவலர் முறை பணிகளைத் திறமையாக ஒருங்கிணைப்பதற்கும் ஒத்துழைப்பதற்கும், உதவிசெய்வதற்கும் அடுக்குமுறை மற்றும் அலுவலர் முறை உறவு களுக்கான சிலகோட்பாடுகள் இருத்தல் அவசியம். அக் கோட் பாடுகளின் நான்கு உதாரணங்கள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. அவற்றுள் முதல் இரண்டும் அடுக்குமுறையின் முதன்மையான மதிப்பினை வலியுறுத்துகின்றன. கடைசி இரு கோட்பாடுகள் அலுவலர் முறையின் அத்தியாவசியமான பங்களிப்பினை எடுத்துரைக்கின்றன.

அலுவலர் அறிவுரைக் கோட்பாடு (Principle of staff advice)

இதுதான் இப் பகுதியில் மிகவும் அடிக்கடி எடுத்துக்காட்டப் படுகின்ற கோட்பாடாகும். அலுவலர், அடுக்குமுறை என்ன செய்ய வேண்டும் என்று ஆலோசனை மட்டுமே கூற முடியும். அதி காரம் அல்லது உத்தரவு செய்ய முடியாது என்பதை இக்கோட் பாடு வெளிபடுத்துகின்றது. அடுக்குமுறையின் ஒருமைப்பாட் டினை அல்லது முழுமையினைத் தகர்த்தெறிய முடியாது. ஆனால், பணியாளர் மேலாளரால பரிந்துரை செய்யப்பட்ட புதுத் திட்டத்

தினைக் கண்காணிப்பாளர் பின்பற்ற மறுத்தால் என்ன செய்வது? இக் கோட்பாட்டின்படி, அவர் பணி விளக்கப் பண்பினைக் (compliance) கட்டாயப்படுத்த முடியாது. ஆனால், பணியாளர் மேலாளருக்கு, அவருடைய கருத்துச் சரியானது என்று நிரு பித்துக் காட்டப்படுகிறது. ஒரு பொதுவான மேலதிகாரிக்கு அவர் முறையீடு செய்வதற்கு முறைப்படியான ஒழுங்கமைப்பு வழி செய் கிறது. இச் செயலில், உற்பத்தித் துறையின் உபதலைவருக்கு முறையீடு செய்யலாம். அவ்வதிகாரி ஏற்றுக்கொண்டால் அலு வலர் பரிந்துரை ஓர் அடுக்குமுறை உத்தரவாகிறது. அதைக் கண்காணிப்பாளர் அவசியம் கடைப்பிடிக்க வேண்டும். அடுக்கு முறையின் முழுமை காப்பாற்றப்படுகிறது. ஆனால், எதிர் காலத்தில் கண்காணிப்பாளருடன் பணியாளர் மேலாளர் பணி புரிவதில் கடினமாக இருக்கலாம். மிகவும் முக்கியமான சூழ்நிலை களில் தவிர, இது போன்ற செயல்களைத் தவிர்த்து, அலுவலர் நிபுணர்கள் அவர்களுடைய பணிகளில் மிகவும் ஆற்றலுடையவர் கள் என அவர்களில் பலர் கருதுகின்றார்கள். அவர்கள் இணங்கு வித்தல் மற்றும் சில நேரங்களில் அறிவுக் கூர்மையின்மீது சார்ந்து அவர்களுடைய நோக்கங்களை அடைவதை விரும்புகின் றார்கள்.

உளநூல்பற்றிய தேர்வுகள், பார்வைக் கட்டுப்பாடுகள் (reference checks) மற்றும் நடைமுறைத் திறமையில் பேரம் பேசுதலைத் தீர்மானித்தல் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துவதைச் சார்ந்த ஒரு சார்பான நடவடிக்கையினைத் தனித்திற அலகாகக் கொண்டு பார்க்கையில் பணியாளர் இயக்குநர் மிகவும் வலிமை யானவர் என்பது புலனாகின்றது. புதிய பணிகளை உருவாக்குதல், மிகுதியாகப் பேரம் பேசுதலிலுள்ள சலுகைகள் அல்லது வழக்கத் திற்கு மாறான மற்றும் புதிய அத்தியாவசியமான நலன்கள் (fringe benefits) ஆகியவைபற்றிய முடிவுகளில் அவர் வலுவற்ற பங்கினைச் செய்கின்றார். பணியாளர்களைச் சேகரித்தல் பணியில் அவர் மிகவும் அதிகாரம் உடையவர். ஆனால், கூலிகளைப்பற்றிய கொள்கைமுறைகளைத் தீர்மானித்தலில் அவருக்கு மிகவும் குறை வான அதிகாரமே உள்ளது.

அலுவலர் சிக்கனக் குறைபாட்டுக் கோட்பாடு (Principle of limitation of staff economy)

இந்தக் கோட்பாடு அலுவலரின் சேவை உறவினை வலி யுறுத்திக் கூறுகின்றது. அடுக்குமுறை ஒழுங்கமைப்பு மிகுந்த சிக்கனத்துடனும், ஆற்றலுடனும் நடைபெறுவதற்கு குறைக்கப் பட்ட சிக்கனத்துடன் சேவைபுரிகின்ற அலுவலர்கள் சில நேரங்

களில் செயல்புரிய வேண்டியது அவசியமாகிறது. அடுக்குமுறை அலுவலர்களால் சேவைபுரியப்படவேண்டுமே அல்லாது எதிர் மாறாக அன்று. அடுக்குமுறைக்குச் சரியாகச் சேவைபுரிவதற்காகச் சில நேரங்களில் அலுவலர் அதிகாரி அவர் கருதுவதுபோல் விரும்பத்தகாதமுறையில் அவருடைய துறையினைச் செயல் படுத்த வேண்டியிருக்கும். சான்றாக, ஒரு கம்பெனிக்கு இயந்திர இயக்கு வல்லுநர்களின் (machinists)பற்றாக்குறை மிக மோசமான நிலையில் இருக்கலாம். பணியாளர் துறையினர் இரவு நேரங்களில் தங்கியிருப்பின், பணி நேரங்களுக்குப் பின்னர் மற்றொரு பணி யினைக் கவனிப்பதற்காகச் சில இயந்திர இயக்கு வல்லுநர்களுக்கு ஊக்கமளிக்கலாம். இவ்வாறான நீண்ட நேரங்கள் பணியாளர் அலுவலர்களிடையே மிகவும் வெறுக்கத்தக்கதாக இருக்கலாம். மேலும் திட்டப்பட்டியல் ஒரு தோல்வியாக இருக்கலாம். ஆனால், அவ்வின்னல் அடுக்குமுறை நிறுவனத்தின் நலனிற்காக இன்றி யமையாததாகும். அடுக்குமுறை அதனுடைய தேவைகளுக்குத் தக்கவாறு என்ன மாற்றங்களைச் செய்யவேண்டுமென்பதை மிகவும் அடிக்கடி அலுவலர் முறை குறிப்பிட்டுக் கொடுக்கும்.

கட்டாய அலுவலர் அறிவுரைக் கோட்பாடு (Principle of compulsory staff advice)

மேற்கூறப்பட்ட இரு கோட்பாடுகளும் அடுக்குமுறை ஒழுங் கமைப்பின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்திக் கூறுகின்றன. ஒரு நிறுவனத்தில் அலுவலர் அவசியமாயின், அதனுடைய பங் களிப்பைப் பாதுகாக்க வேண்டும். அலுவலர் பணிகள் அடுக்கு முறைப் பணிகளிலிருந்து வேறுபடுத்தப்பட வேண்டும். சில நேரங் களில் அடுக்குமுறை இவ்விழப்பினை எதிர்க்கலாம். அலுவலர் பணியாளர் அடுக்குமுறையினை மட்டும் விட்டு அப்பால் செல்ல லாம். மற்றும் வெளியேறலாம் என்ற எண்ணத்தில், அவர்களைப் பயன்படுத்துவதில் மறுக்கக்கூடிய அல்லது புறக்கணிக்கக்கூடிய ஒருபோக்கு அடுக்குமுறை நிறுவனத்தில் இருக்கலாம். நிலைமை அவ்வாறு இருப்பின், சிறிதளவு ஆதாயம் அல்லது ஆதாயமே இல் லாமல் அலுவலர் பணியாளர்களில் கணிசமான முதலீடு செய்யப் பட்டுள்ளது. எந்தவித உதவியுமில்லாமல் அடுக்குமுறை அதிகாரி அவருடைய எல்லா முடிவுகளையும் செய்கின்றார்.

கட்டாய அலுவலர் அறிவுரைக் கோட்பாடு, ஓர் அடுக்கு முறை அதிகாரியை அறிவுரையை ஏற்றுக் கடைப்பிடிக்க வேண்டு மென்று கட்டாயப்படுத்துவதில்லை. இஃது அறிவுரையைக் கேட்ப தற்கு மட்டுமே கட்டாயப்படுத்துகின்றது. முடிவுக்கும் செயலுக்கும் முன்னர் அலுவலர் கலந்தாலோசிக்கப்படுவர். குறிப்பிட்ட ஒரு

பகுதியில் அல்லது துறையில் அலுவலர் நிபுணராக இருப்பதால், இக் கலந்தாலோசிப்பால் அடுக்குமுறை முடிவுகள் பாதிக்கப்படுவதற்கான வாய்ப்புகள் உள்ளன.

அலுவலர் சுதந்திரக் கோட்பாடு (Principle of staff independence)

சில அடுக்குமுறை அதிகாரிகளால் அலுவலர் புறக்கணிக்கப்படுவதுமட்டுமல்லாமல், சில நேரங்களில் மற்றவர்களால் அவர்கள் ஆதிக்கம் செய்யப்படலாம். அலுவலர், அவர்களுடைய பணிகளை இழப்பதற்கான பயமின்றி அவர்களின் மேலதிகாரிகளுக்கு உண்மையான அறிவுரைகளை வழங்குவதற்காகப் போதுமான பாதுகாப்பு வழங்கப்பட வேண்டும் என்பதை அலுவலர் சுதந்திரக் கோட்பாடு தெரிவிக்கிறது. இஃது 'ஆமாம் ஆசாமி' (yes man) சூழ்நிலைக்கு முற்றிலும் மாறானதாகும். தேர்ச்சித் திறத்தின் முன்னிலைப்பாட்டினால் நாம் இலாபம் பெற வேண்டின் அத் தேர்ச்சித் திறனுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு சுதந்திரம் தேவைப்படுகின்றது. அச் சுதந்திரத்திற்குள் அது செயல்பட வேண்டும். அலுவலர் மனிதர் அடுக்குமுறைக் கருத்துகளை மட்டும் எதிரொலிப்பதாக இருந்தால், முதலீடு வீணாக்கப்படுகிறது. முறைப்படியாக அல்லது முறைப்படியில்லாமல் பணியினை அடுக்குமுறைக்குத் திருப்பிக் கொடுக்கப் வேண்டும். ஐயத்துக்கிடமின்றி, அடுக்குமுறை மேலாளர் அவருடைய அலுவலர் பணியாளர்களை முறையாகப் பயன்படுத்துதல் மற்றும் அவர்களிடமிருந்து அதிகமாகப் பயன்பெறுதல்தான் பெரிதும் உகந்த சூழ்நிலையாகும். முறையான அலுவலர் பணியின் முக்கியத்துவங்களைப் பற்றி ஓர் அடுக்குமுறை மேலாளர் ஏற்றுக்கொள்ளச் செய்வதற்கு அலுவலர் அதிகாரியைப் போன்று கடமையின் பயணமாகச் சில நேரங்களில் இது நடைபெறுகிறது.

அடுக்கு-அலுவலர் முறையினால் ஏற்படும் நன்மைகள்

1. வல்லுநர்களுடைய கருத்துறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.
2. சிறப்பீடுபாட்டுக் கொள்கை கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது.
3. கருத்துரைத்தலும் செயல்படுத்தலும் பிரிக்கப்படுவதால் பணியாளர்களுடைய பணிப் பளு குறைக்கப்படுகிறது.
4. பணியாளர்களுக்கு வேலை வாய்ப்பு அதிகரிக்கிறது.

இம் முறையினால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

1. அலுவலர்களுடைய (staffs) பணிகள், பொறுப்புகள் ஆகியவை திட்டவட்டமாக விளக்கப்படாவிட்டால், நிறுவனத்தில் சிக்கல்கள் எழலாம்.

2. ஆணை உரிமை ஏதுமின்றி நியமிக்கப்படும் அலுவலர்களின் திறமை உரிய பயனை அளிப்பதில்லை.

3. அலுவலர்களுக்கு உரிமை ஆணை அளிக்கப்படுமேயானால் அவர்களுக்கும் இதரப் பணியாள்களுக்குமிடையே மனக் கசப்பு ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

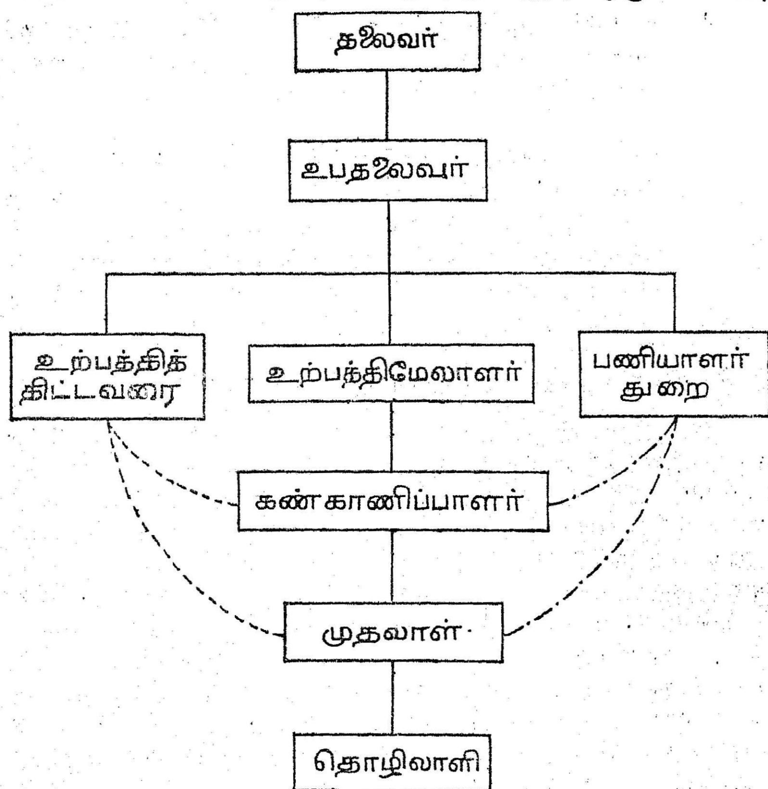
4. வல்லுநர்களாகப் பணியாற்றும் அலுவலர்களின் கருத்துகள் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு அவர்களுடைய மேற் பணியாளர்கள் மூலமே அளிக்கப்படுகின்றன. நேரடியாக வல்லுநர்களால் அளிக்கப்படுவதில்லை. எனவே, அக் கருத்துகள் உரிய பயனை அளிக்குமா என்பது ஐயமே

பணி முறை ஒழுங்கமைப்பு (Functional organisation)

இம் முறையின் பெயர் குறிப்பிடுவது போன்றே இந்த ஒழுங்கமைப்புப் பணியின் அடிப்படையில் அமைகிறது. டெய்லர் (Taylor) இம் முறையினை ஆய்வறிவு மேலாண்மையில் கடைப் பிடித்தார். பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பினைப் பின்பற்றுவதால் ஒழுங்கமைப்பின் சில கோட்பாடுகளை மீற வேண்டியுள்ளது. அறிவுரை கூறுவதைக் காட்டிலும் அதிகாரம் செலுத்துவதற்கான ஆணையுரிமையுடன் ஓர் அலுவலர் பணி நேரடியாக அடுக்கு முறைப் பணிகளைச் சார்ந்திருப்பதாகக் கொண்டுவரப்படும் சமயம் பணி முறை உறவு ஏற்படுத்தப்படுகிறது. இவ்வாறாக அடுக்கு முறையின் ஒருங்கிணைப்பு தகர்த்து எறியப்படுகிறது. சில பணியாளர்கள் பன்முகமான மேலதிகாரிகளுக்குப் பதில் கூறக் கடமைப்பட்டுள்ளார்கள்.

(படம் 6-ல் (பக்கம் 150 பார்க்க) உள்ளபடி பணியாளர் துறை கண்காணிப்பாளர் மற்றும் முதலாள் (foreman) ஆகியோருடன் பணி முறையில் சார்ந்த உறவுகளுடன் நிறுவப்பட்டுள்ளது. ஒரு மனுதாரரை ஒரு முதலாள் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டுமென்று இத் துறை பரிந்துரை செய்வதில்லை. ஆனால், இத் துறை, முதலாள் அவரை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டுமெனக் கட்டளை இடுகின்றது. கூலிகள், குறைபாடுகள், பயிற்சி மற்றும் இவைபோன்ற காரியங்களில் பணியாளர் துறை அடுக்குமுறைப் பணியாளர்களை மேலுரிமையால் தள்ளுபடி செய்யலாம். பணியாளர்களைச் சார்ந்த காரியங்களில் முதலாள் பணியாளர் துறையினை நோக்க வேண்டும், மற்றவற்றில் பொறுத்தமான பணி முறை மேலாளர்களை, அவர்கள் இருப்பின், அவர் பார்க்க வேண்டும்.

மேற்கூறப்பட்ட விளக்கத்தின் அடிப்படையில் நோக்கின், இப்போது தொழில் நிறுவனங்கள் முழுமையாகப் பணிமுறைப் படுத்தப்படவில்லை என்று தெரியவருகிறது. இந்த ஒழுங்கமைப்பு



படம் 7.6
பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு

முறையின் முக்கியத்துவம் யாதெனில், வழக்கமான அலுவலர் உறவுகளில் மிகப் பெரும்பான்மையினரை நிலைநிறுத்தி இத் திறமையில் ஒன்று அல்லது இரண்டு துறைகளை நிறுவலாம். எங்கு அடுக்குமுறை மேற்பார்வையினால் அளிக்கப்படுகின்ற தேர்ச்சித் திறமையினைக் காட்டிலும் அதிகமான தேர்ச்சித் திறமை செயல் முறைகளுக்குத் தேவைப்படுகின்றதோ அங்குப் பொதுவாகப் பணிமுறை ஆணையுரிமை நேர்மையாகக் கருதப்படுகின்றது.

பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பின் நன்மைகள்

1. ஒவ்வொரு பணியாளும் ஒரே பணியை மீண்டும் மீண்டும் செய்வதால் அப்பணியில் அவரது திறமை அதிகரிக்கிறது.

2. இம் முறையில் ஒவ்வொரு பணியாளரையும் அவரது திறமைக்கும் விருப்பத்திற்கும் ஏற்ப ஒரு பணியில் நியமிக்கலாம்.

3. திட்டமிடுதலும் செயற்படுத்துதலும் இம் முறையில் பிரிக்கப்படுகின்றன.

இம் முறையின் குறைபாடுகள்

1. இம் முறை சிக்கல் நிறைந்தது என்பதுடன்கூட கீழ்ப் பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் தன்மையற்றதாகவும் உள்ளது.

2. இம் முறை நிரந்தரமற்ற தன்மையைப் பெற்றது.

3. இம் முறையில் பல்வேறு துறைகளை ஒருமுகப்படுத்துதல் மிகச் சிரமமாகும்.

4. பணிவழி முதல்வோர் ஒவ்வொருவரும் ஒரு பணியிலேயே சிறப்பீடுபாடு கொண்டுள்ளனர்.

5. நிறுவனத்தில் தவறு ஏதேனும் நிகழுமேயானல் அத் தவறு புரிந்தவர்மீது பொறுப்பைச் சுமத்துதல் எளிதானதன்று.

6. ஒரு பணியினை முழுமையாக முடித்தோம் என்ற மன நிறைவு எந்த ஒரு பணியாளருக்கும் ஏற்படுவதில்லை.

7. ஒரே பணியை ஒவ்வொரு பணியாளரும் மீண்டும் மீண்டும் செய்வதாலும், திட்டம் தீட்டப்படுவதாலும், செயல்படுத் தப்படுவதாலும் பிரிக்கப்படுவதாலும் பணியாளர்கள் மிக விரைவில் பணியில் சலிப்படைந்துவிடுகின்றார்கள்.

மேற்கூறப்பட்ட மூன்று வகை ஒழுங்கமைப்புகளைத் தவிர, குழுமுறை ஒழுங்கமைப்பு (committee organisation) என்ற வகையும் சில நிறுவனங்களில் கடைப்பிடிக்கப்பட்டு வருகிறது. செயலாட்சித் தலைவரின் பணிகளில் ஒரு சிலவற்றைப் புரியும் ஒரு மக்கள் தொகுப்பே குழுவாகும். இம் முறை பெரும்பாலான நிறுவ

னங்களால் கடைப்பிடிக்கப்பட்டு வருகின்றன. அரசு நிருவாகத்திலும் குழு முறைக்கு விலக்கு அளிக்கப்படுவதில்லை. கம்பெனிகளை மேலாண்மை புரியும் இயக்குநர் அவற்றைக் குழுமுறை ஒழுங்கமைப்பிற்கு மிகத் தெளிவான எடுத்துக்காட்டாகக் கூறலாம்.

செயல்முறை ஏற்பாட்டிற்கான அமைப்பு (Project structure)

பணிமுறைப்படுத்தப்பட்ட முறைமையின் ஒரு மாறுபட்ட தோற்றம்தான் செயல்முறை ஏற்பாட்டிற்கான அமைப்பாகும். இவ்வமைப்பு குறிப்பாக விமானத் தொழிற்சாலையில் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. இது மிகவும் அதிகமாகப் பரவிக் கொண்டு வருகிறது. திட்டவட்டமான ஒரு செயல்முறையை அல்லது செய்ய மேற்கொண்ட காரியத்தை மேலாண்மை வலிமையாக வலியுறுத்த விரும்பினால் ஒரு சிறப்பு அமைப்பு உருவாக்கப்படுகிறது. பொதுவாக அவ்வாறான செயல் முறைகள் தனித் தன்மை வாய்ந்தவையாகவும் முன்பின் அறியப்படாதவையாகவும் சிக்கலான தன்மையிலும் உள்ளன. அவை வல்லுநர்களிடையே பின்னிய செயல் வினைவினை (interaction) எதிர்நோக்குகின்றன. மேலும், அவை வரையறை செய்யப்பட்ட கால நோக்கங்களை உடையன. ஒரு செயல்முறை மேலாளருக்கு, அவருடைய காரியத்தை முடிப்பதற்குத் தேவையான திறமைக் கூறுகளையும் வாய்ப்புகளையும், தற்காலிகமாகத் திரட்டுவதற்கு ஆணையுரிமை கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. சில நேரங்களில் வழக்கமான அடுக்குமுறை மற்றும் அலுவலர் துறைகள் பணியினைச் செய்கின்றன. ஆனால், என்ன திறமை தேவைப்படுகிறது, மற்றும் எப்பொழுது இது செயற்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதையும் செயல்முறை மேலாளர் (project manager) தெளிவாகக் குறிப்பிடுகின்றார். நடைமுறைப் பிரிவின் மேலாளர், அவருடைய பிரிவில் யார் உதவிபுரிய வேண்டும்? மற்றும் எவ்வாறு பணியானது நிறைவேற்றப்படவேண்டும்? என்பவற்றைத் தீர்மானம் செய்யலாம். பிரிவின் மேலாளர், அவருடைய பணியாளர்கள் மீது அடுக்குமுறை அல்லது உத்தரவு ஆணையுரிமையினைப் பெற்றிருந்தாலும், செயல்முறை மேலாளரின் குறிப்பிட்ட செயல்முறை ஏற்பாட்டின் மீதான பணியினைப்பற்றிய வகையில் செயல்முறை மேலாளருக்குப் பணி முறைப்படுத்தப்பட்ட ஆணையுரிமை உள்ளது என்பது வெளிப்படையாகும்.

முக்கியமான குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதை உறுதி செய்வதில் செயல்முறை ஏற்பாட்டிற்கான அமைப்பு மிகவும் திறமையுடன் சேர்ந்து நிரப்புகிறதென வணிக மேலாளர்கள் கண்டறிந்துள்ளனர். துறைகளுக்கிடையே செயல்முறை ஏற்பாடு மறைந்து போவதில்லை. ஒருவர் ஒன்று அல்லது இரண்டு பணி

முதல்வர்களுக்குப் (masters) பணிபுரியலாம். மற்றும் ஒரு பணி முதல்வர் யாரைக் கட்டுப்படுத்துவதற்குத் தெளிவான ஆணையுரிமையினைப் பெறவில்லையோ அவர்களையும் திறமையாக இயக்குவிக்கலாம் என்று கண்டறியப்பட்டுள்ளது. செயல்குலைவு மற்றும் முரண்பாட்டிற்கான வாய்ப்பு அதிகமாக இருக்கிறது. ஆனால், தாமதம் இல்லாமலும், விரைவாகவும் மற்றும் திறமையாகவும் நிறைவேற்றுவதற்கான வாய்ப்பு மிகவும் அதிகமாக இருக்கிறது. முறைப்படியான ஒழுங்கமைப்பு உறவுகளினுடைய சிக்கலையும் தெளிவற்ற நிலையினையும், பங்கேற்கின்ற நிபுணர்களின் அறிவாற்றலையும் தேர்ச்சித் திறனையும் ஒருமுகப்படுத்தும் சக்தி சிறிதளவாக நிறைவு செய்கிறது. செயல்முறை மேலாளரும் ஆதரவளிக்கின்ற பிரிவு மேலாளர்களும், அவர்களிடையேயான திறந்த மனத்தினைத் நிலைநிறுத்த வேண்டும். கலந்து பேசி முடிவு செய்தலை அவர்கள் விரும்ப வேண்டும். செயல்முறை ஏற்பாட்டிற்கான அமைப்புகளில் பணியாளர் மேலாளர்களின் வகை மாதிரிக்குப் பொருத்தமான பங்கு யாதெனில், பணியாளர் நிபுணர்களுக்கு ஆதரவளித்தலும், அவர்களுடைய மேற்பார்வையில் விருப்பமாகப் பங்கு கொள்ளுதலுமாகும்.

சரியான ஒழுங்கமைப்பு வடிவத்தின் சிறப்புக் கூறுகள்

திறுவப்பட்டுள்ள அமைப்பின் உருவ மாதிரி சில அடிப்படையான சிறப்புக் கூறுகளைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். சமநிலை மாற்றத்தக்கத் தன்மை மற்றும் பணியாளர்களைச் சரிசெய்தல் ஆகியவைதாம் அச் சிறப்புக் கூறுகளாகும்.

சமநிலைக் கோட்பாடு

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நோக்கிப் பங்கேற்பதற்கு அல்லது அதனுடைய வரவிற்குத் தக்கவாறு மூலதனத்தையும் பணியாளர்களையும் ஒவ்வொரு பணிக்கும் ஒதுக்கிடும்பொழுது சமநிலையான ஒழுங்கமைப்பு வடிவம் ஏற்படுகின்றது. ஒரு பணியாளர் துறைக்கு எவ்வளவு செலவாகிறது என்பதை நாம் அறிவோம். ஆனால், அதனுடைய பங்களிப்பினை நாம் எவ்வாறு அளவிட முடியும்? மிகவும் தெளிவாகக் கூறுமிடத்து, ஒரு குறிப்பிட்ட வணிக நிலையத்தின் பொழுதுபோக்குச் செலவு ரூ. 10,000 ஆகிறது. இதன் பயனாக, உற்பத்தித் திறன், நல்லொழுக்கம் ஆகிய இவைபோன்றவற்றின் வாயிலாக வணிக நிலையத்திற்கு ரூ.10,000 கிடைக்குமா? கூரதிர்வசஷ்டமாகப் பெரும்பாலான அலுவல்நடவடிக்கைகளின் பங்களிப்புகளை நாம் சரியாக அளவிட முடியாது. உற்பத்தி செய்யப்படுகின்ற மதிப்புகளில் அதிகமான

பணி புரிய முடியாதவையாக உள்ள பணியாளர் துறையில் இது குறிப்பிடத்தக்க உண்மையாகும்.

ஒரு நகரத்தில் இரு வணிக நிலையங்கள் உள்ளன என வைத்துக் கொள்வோம். ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஏறக்குறைய 3,500 தொழிலாளர்களை உடையது. தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கை பணியாளர் துறையின் இக்கட்டின் சிறிய அளவினைத் தெரிவிக்கின்றது. முதல் நிறுவனம் அதனுடைய பணியாளர் துறையில் 100 பணியாளர்களைக் கொண்டுள்ளது. அதே சமயத்தில் இரண்டாவது நிறுவனம் 5 பணியாளர்களை மட்டுமே பெற்றிருக்கின்றது. எந்த நிறுவனம் சமநிலையினை இழந்துள்ளது? இரண்டும் அவ்வாறு உள்ளன. இது தீர்ப்பதற்கு மிகவும் கடினமான சிக்கலாகும். முதன்மையான உதவியில் பல கம்பெனிகளிலிருந்து பெறப் பெற்ற அலுவலர் பணியாளர்களுக்கும் அடுக்குமுறை பணியாளர்களுக்குமான பல விகிதாசாரங்கள்தாம் முக்கியமான உதவியாகும்.

ஒழுங்கமைப்பின் மாற்றத்தக்க தன்மை

செய்யப்பட வேண்டிய பணியில், குறுகிய கால மாறுபாடுகளுக்குத் தக்கவாறு நிறுவனத்தின் ஒழுங்கமைப்பு வடிவத்தை மாற்றிக் கொள்வதற்கான நிறுவனத்தின் திறமைதான் மாற்றத்தக்க தன்மையாகும். பணிப் பளு அதிகரித்தல் என்பது புதிய பணி நிலைகளை உருவாக்குவதையும் பணியாளர்களை வாடகைக்குத் தருவித்தல் அல்லது மாற்றம் செய்வதையும் குறிக்கும். பணிப் பளு குறைந்தால், பணிகளை ஒன்று சேர்க்க வேண்டும். மற்றும் பிற துறைகளுக்குப் பணியாளர்களை மாற்ற வேண்டும் அல்லது வெளியேற்ற வேண்டும். மறு பயிற்சியளித்தல், மாற்றம் செய்தல், பதவியில் கீழ்நிலைக்குத் தாழ்த்துதல் மற்றும் தற்காலிக வேலை நீக்கம் போன்ற முக்கியச் சிக்கல்களை உள்ளடக்கியுள்ளது. ஆனால், நாம் இங்கு அமைப்பாண்மைத் திறஞ்சார்ந்த முயற்சிகளில் ஆர்வம் கொண்டிருக்கின்றோம்.

பணியாளர்களைச் சரிசெய்தல்

குறிப்பிட்ட மனிதர்களுடைய செயல் திறமையைச் சார்ந்திராமல், சரியான ஒழுங்கமைப்புக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையின்மீது ஒரு தொழில் நிறுவனம் அமைக்கப்பட வேண்டும் என்று சில மேலாளர்கள் தெரிவிக்கின்றார்கள். பணியாளர்கள் வரலாம் மற்றும் வெளியேறலாம். ஆனால், நிறுவனம் இருக்கும் வரைக்கும் பணியும் இருக்கும்.

நாம் புறவாய்மையுடன் இருத்தல் வேண்டும். நாம் பெற்றிருக்கின்ற நபர்களுடன் பணி புரிய வேண்டும். கோட்பாடுகளை மறக்கலாம். தற்போதுள்ள பணியாளர்களுக்குத் தக்கவாறு பணிகளை உருவாக்க வேண்டும் என்பதுதான் எதிர்மறையான நோக்கமாகும்.

மிகவும் சரியானதும் தெளிவானதுமான மூன்றுவது நோக்கு உள்ளது. மேற்கூறப்பட்ட இரண்டு அணுகு முறைகளும் கொடுக்கப்பட்ட முறைமையில் பின்பற்றப்பட வேண்டும். முதல் அணுகும் முறை உருவாக்கப்பட்ட சரியான ஒழுங்கமைப்பு வடிவத்துடன் கூடிய பணிமுறையாகும். ஆனல், புறவாய்மையுடன் இருப்பதால் கிடைக்கக்கூடிய பணியாளர்களின் செயல்திறமைகளுடன் ஒருவர் பணி புரிய வேண்டும். சந்தேகமற, அமைப்பினை மாற்றியாக வேண்டும். ஆனல், இப்பொழுது ஏன் மாற்றப்படுகின்றது? எவ் வழியில் மாற்றப்படுகின்றது? என்பவற்றை நாம் அறிதல் வேண்டும். ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள வழியிலிருந்து விலகிச் செல்வதற்கான ஒரு வாய்ப்பே மாற்றத்தக்க தன்மையாகும். ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள முறை இல்லாவிடின், மாற்றத்தக்க தன்மை கிடையாது. இது குழப்பமானதாகும்.

8. பணியாளர் கட்டுப்பாடு குணங்கள்

(Personnel Control Points)

கட்டுப்பாடு செய்தல் என்பது மேலாண்மையின் பணிகளுள் ஒன்ருகும். இதனை மேலாண்மையின் இறுதிப் பணியென்றுகூடக் கூறலாம். கட்டுப்பாடு செய்தலென்ற பணி பழங்காலந்தொட்டே மேலாளர்களால் பல்வேறு நிறுவனங்களின் நிருவாகத்தில் நடைமுறையில் வந்துள்ளது. இப் பணியின் மூலமே மேலாளர்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை முழுமையாக அடைய முயலுகின்ருர்கள். மேலாண்மையின் இதரப் பணிகளான திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல் போன்ற பணிகளைப் போலன்றிக் கட்டுப்பாடு செய்தல் மேலாளரின் நிரந்தரப் பணியாகும். இதர பணிகளான திட்டம்தீட்டுதல், ஒழுங்கமைத்தல், பணியாளர்களை நியமித்தல் போன்றவை அவ்வப்பொழுது செய்யப்படுகின்றன. ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்குப் பிறகு அப் பணிகளுக்கு அவசியமில்லாமலும் போகலாம். ஆனல், கட்டுப்பாடு செய்தல் என்ற பணி நிரந்தரமாகப் புரிய வேண்டிய பணியாகும். முடிவில்லாது நிலையாகவும் புரிய வேண்டிய பணியாகும். நிறுவனத்தின் செயல்களைத் திட்டத்தின்வழிச் செலுத்தக் கட்டுப்பாடு அவசியமாகிறதாதலின் திட்டத்திற்கும் கட்டுப்பாட்டிற்கும் நெருங்கிய தொடர்பு இருக்கிறது. திட்டத்தினைப் போன்றே கட்டுப்பாடும் ஒருமைத் தன்மை, மாறுபடும் தன்மை ஆகியவற்றைப் பெற்றுள்ளது. தீட்டப்பட்ட திட்டங்கள் இயல்பான முறையிலேயே உரிய பயனையளிப்பதில்லை. நிறுவனங்களின் நோக்கங்களை அடையும் வகையில் நிறுவனத்தின் திட்டங்களைச் செயல்படுத்தி, பணியாளர்களின் பணிகளைக் கட்டுப்படுத்தி, திட்டம் சரிவரப் பயன் அளிக்கிறதா? எனக் கணக்கிடுதல் வேண்டும். இப் பணிகளாற்றும் மாபெரும் பொறுப்பினை ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் மேலாளரும் ஏற்றுக் கொண்டுள்ளனர்.

தனிப்பட்ட பணியாளர்களின் பணி மூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையடையக்கையாளப்படும் சாதனமே கட்டுப்பாடாகும். கட்டுப்பாட்டின்மூலம் கீழ்ப் பணியாளர்களின் பணிகள் கணக்கிடப்பட்டு அவர்கள் செய்யும் தவறுகள் திருத்தப்பட்டு நிறுவனத்

தின் நோக்கங்களையும் அடைய வழி வகுக்கிறது. எனவே, இப் பணியின் மூலம் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பணியாளர் மேலாளர் முதல் முதலாள் வரை 'தேவைப்படுவதுதான் செய்யப் படுகிறது' என உறுதியாகத் தெரிந்துகொள்கின்றார்கள்.

ஹென்றி ஃபெயால் என்பவருடைய கருத்துப்படி நடைபெறும் செயல்கள் தீட்டப்பட்ட திட்டத்தின்படியும் பிறப்பிக்கப்பட்ட கட்டளைகளின்படியும் நடைபெறுகின்றனவா? என அறிந்து கொள்ளுதலும் அச் செயலிலுள்ள குறைபாடுகளைச் சுட்டிக் காட்டுதலும் அக் குறைபாடுகள் மீண்டும் வராமல் தடுப்பதுமே கட்டுப்பாடாகும்.

கட்டுப்பாட்டின் மூலம் ஒவ்வொரு பணிக்கும் வரையளவு நிருணயிக்கப்படுகிறது. பிறகு ஒவ்வொரு பணியாளருடைய பணி யளவும் வரையளவும் ஒப்பிடப்படுகின்றன. அவற்றிற்கிடையே மாறுபாடு இருக்குமேயானால், மாறுபாட்டிற்கான காரணங்கள் அறியப்பட்டு அவற்றைத் திருத்த முயற்சிகள் எடுக்கப்படுகின்றன. கட்டுப்பாட்டினுடைய பயன் பணி முடிந்த பிறகுதான் தொடங்கு கிறதாதலின், இதனைப் பணி முடிந்த பிறகு செய்யும் ஆய்வு என்றும் இதனால் நிறுவனத்திற்கு எவ்விதப் பயனும் இல்லையென் றும் கருத்துத் தெரிவிக்கின்றனர். இக் கருத்து ஏற்றுக்கொள்ளத் தக்கதன்று கட்டுப்பாடு செய்தல் ஒரு பணி முடிந்த பிறகுதான் தொடங்குகிறதெனினும் கட்டுப்பாட்டினால் நிறுவனத்திற்கு எந்த வொரு நன்மையும் கிடையாது என்று கூறுதல் சரியாகாது. ஏனெனில், கட்டுப்பாட்டின் மூலம் செய்யப்பட்ட பணியில் உள்ள தவறுகள் கண்டுபிடிக்கப்பட்டுத் திருத்தப்படுகின்றன. அது போன்றே தவறுகள் மீண்டும் எதிர்காலத்தில் நிகழாதிருக்கவும் வழி வகுக்கப்படுகிறது.

பணியாளர்களின் செயல்முறைப் பணிகளுள் ஒன்றிலிருந்து மற்றொன்றை நாம் தெளிவாகப் பிரிக்க முடியாவிட்டாலும், செயல் முறைப் பணிகளைக் கொண்டு கட்டுப்பாட்டின் குணங்களின் முன்னிலைப்படுத்துவதை அமைக்க விரும்புகிறோம். சான்றாக, பணியாளர்களைச் சேகரித்தல் என்பது ஓர் அடிப்படையான பணி யாளர் செயல்முறைப் பணியானால், அது திறமையாகச் செய்யப் பட்டுள்ளது என்பதை உறுதிப்படுத்த ஒருவர் எப்படித் தணிக்கை செய்ய முடியும்? பணியாளர்களைச் சேகரித்தலுக்குப் பயன்படுத்தப் படுகின்ற திட்டவட்டமான அளவுகள் ஒருங்கிணைத்தல் அல்லது வளர்ச்சிக்குங்கூட வழி செய்யலாம். ஆனால், சில மாதிரியான வகைப்படுத்துதல் வாசகர்களுக்கு அறிந்துகொள்வதற்கும் நினைவில் வைத்துகொள்வதற்கும் உதவியாக இருக்கும் என்று நாம் கருதுகின்றோம்.

பணியாளர்களைச் சேகரித்தல் (Procurement)

பணியாளர்களைச் சேகரிக்கும் செயல்முறையின் நோக்கம் நிறுவனத்தைச் செயல்படுத்துவதற்குச் சரியான எண்ணிக்கையும் தன்மையும்பெற்ற பணியாளர்களைப் பெறுதலாகும். வெற்றிகரமாகப் பணியாளர்களைச் சேகரித்தல் என்பது சேகரிக்கப்பட்ட மனிதரை நிறுவனம் ஏற்றுக்கொள்வது என்பதோடல்லாமல் அம் மனிதரும் அவருடைய பணியினையும் கம்பெனியினையும் ஏற்றுக்கொள்கிறார். மற்றும், மனநிறைவடைகிறார் என்பதிலும் முடிவடையும். பணியாளர்களைச் சேகரிக்கும் செயல்முறையினை நிருவாகம் செய்வதன் ஆற்றலைச் சரிப்பார்ப்பதற்காக பயன்படுத்தப்படுகின்ற பலவிதமான குணங்கள் கீழே விளக்கப்படுகின்றன:

(1) முறைப்படியான பணியிலமர்த்துதல்மீது தொடர் நடவடிக்கையெடுத்தல் (Formal placement follow-up)

தொழிலாளருடன் மேற்பார்வையாளரின் மனநிறைவு மற்றும் தொழிலாளியின் பணி, துறை மேற்பார்வையாளர் மற்றும் கம்பெனியுடன் அவருடைய மனநிறைவு ஆகியவற்றைத் தீர்மானம் செய்வதற்கு முறைப்படியான பணியிலமர்த்துதல்மீது தொடர் நடவடிக்கையெடுத்தல் பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

(2) பதவி மாற்றத்திற்கான முறையீடுகள் (Requests for transfer)

பதவி மாற்றத்திற்கான முறையீடுகள் மோசமான பணியாளர்களைச் சேகரித்தல் நடவடிக்கைகளால் ஏற்படுத்தப்பட்டனவா? அல்லது நிறுவனத்தின் கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாற்பட்ட காரணங்களால் உருவாக்கப்பட்டனவா? என்பதைப் பகுத்தாய்தல் வேண்டும்.

(3) தன் விருப்பமான துறப்புகள் (Voluntary quits)

பணியில் அமர்த்தப்பட்ட முதல் சில மாதங்களில் மிகவும் அதிக எண்ணிக்கையில் தன் விருப்பமான துறப்புகள் நிகழ்கின்றன. மோசமான தேர்ந்தெடுத்தலையும் புகுமுகம் செய்தலையும் இது தெரிவிக்கின்றது. ஒன்று புதிய பணியாளர்களை வாடகைக்கு அமர்த்தியவர்கள் அதிகமான விலைக்கு விற்பனை செய்திருக்கின்றார்கள் அல்லது பணியில் அமர்த்தப்பட்ட பின்னர் அவரை விரும்பத்தகா முறையில் நடத்தப்பட்டதாக அவர் கருதுகின்றார். மேலும், பணியாண்மையர் குறிப்பிட்ட பணியின் தேவைகளுடன் தொழிலாளியின் தகுதிகளை ஒப்பீடு செய்வதில் தொழில் நுட்பத் தவற்றினைப் புரிந்திருக்கலாம்.

தன்னியல்பான வேலை நீக்கங்கள் (Involuntary lay-offs)

வேலையில்லாத் திண்டாட்ட ஈடு (unemployment compensation) மற்றும் உறுதி அளிக்கப்பட்ட ஆண்டுக் கூலிகள் போன்றவை உள்ள தற்போதைய நாள்களில், மனிதச் சக்தியின் தேவைகளை மோசமாகத் திட்டமிடுவதால் உண்டாக்கப்படுகின்ற தன்னியல்பான வேலை நீக்கங்கள் தவிர்க்கப்பட வேண்டும். அதன் பயனாக, குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகளின் நெருக்கடிகள், வாணிபச் சுழற்சியின் படிநிலை போன்றவற்றிற்கான சரியான ஆராய்வுடன் பணியாளர்களைத் திட்டமிடுவதன் ஆற்றலினுடைய ஒரு வழிகாட்டும் கொள்கையாகத் தன்னியல்பான வேலை நீக்கங்கள் எடுத்துக் கொள்ளப்படுகின்றன.

கடுவிரைவின் அடிப்படையின்மீது நிரப்பப்பட்ட பணி வாயில்களின் எண்ணிக்கை (Number of openings filled on a 'crash' basis)

ஒரு பொருளில் அஞ்சத்தக்க தேவையின் நிலைமைகளின்கீழ் அதிகமான பணிவாயில்கள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டு இருந்தால், பணியாளர்களைச் சேகரிக்கின்ற செயல்முறை மிகவும் திறமையானதாகத் தோன்றலாம். மிகவும் இக்கட்டான நிலைமைகளில், ஒரு நல்ல பணி செய்யப்பட்டுள்ளது என்பதை இது குறிப்பதாகும். மற்றொரு பொருளில் கடுவிரைவுத் திட்டம் பல தடவைகள் உரிமையுடன் கோரப்பட்டால், மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலின் செயல்முறை மிகவும் பற்றுக்குறையாக உள்ளது என்பதை வெளிப்படுத்தலாம். ஆயினும், பணியாளர்களைச் சேகரித்தல் என்பது பணியாளர் நிபுணர்களினுடைய பொறுப்புமட்டுமன்று என்பதை நாம் வலியுறுத்திக் கூற வேண்டும். மனிதசக்தித் தேவைகளைத் திட்டமிடுவதில் மட்டுமல்லாது வாடகைக்கு அமர்த்தும் செயல்முறையிலும் அடுக்கு முறை மேலாண்மையினைப் பயன்படுத்தவேண்டும். இப் பொருளில் பணியாளர்களைச் சேகரிக்கின்ற செயல்முறையில் பணியாளர் நிபுணர்களின் பகுதியில் அவர்கள் ஒரு குறிப்பிடத் தகுந்த பணியினைச் செய்தாலும் அச் செயல்முறை முழுவதையும் தவறென்று கூற வேண்டும்.

மேற்கூறப்பட்ட குணங்கள் பணியாளர்களைச் சேகரிக்கின்ற ஒரு திட்டத்தினைக் கட்டுப்பாடு செய்கின்ற முறைமைகளினுடைய ஒரு முழுப் பரப்பினை உருவாக்குகின்றது என்பதை நாம் குறிப்பாகக் கூறவில்லை. ஆனால், கட்டுப்பாடு அவசியம். மற்றும் அடுக்கு முறை மேலாளர், வேலைக்கு எடுப்பவர் அல்லது பணியின் நேர்முகத் தேர்வாளர் எடுக்கும் ஒவ்வொரு முயற்சியையும் பொருட்படுத்தாமல் கட்டுப்பாடு செய்யவேண்டும் என்பதை இது தெரிவிக்

கின்றது. பெறப்பெற்ற பணியாளர்களின் தரத்தினை மதிப்பிடப் பயன்படுத்தப்பட்ட மற்றைய குணங்களில் சில பின்வருமாறு:

1. ஒவ்வொரு தொழிலாளருடைய ஊதியம்.
2. ஒவ்வொரு மனித நேரத்திற்கான உற்பத்தியின் அளவுகள்.
3. நீண்டகால மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதலின்மீது பணியாளர் சக்தியின் வயது நிலையின் விளைவு.

வளர்ச்சி பெறல் (Development)

பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சியின் திறமையினை அளவிடல் மேலாளருடைய மிகக் கடினமான பணிகளில் ஒன்றாகும். பல இடங்களில், பயிற்சியாளர்களால் திட்டத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் தகவலின் முக்கியப் பிறப்பிடமாகிறது. இக் குணத்தினைப் புறக் கணிப்புச் செய்தல் கூடாது. ஆனல், பயிற்சியாளரின் ஒப்புதல் பட்டிக்கும் பணியில் பயிற்சியாளரின் செயல் நிறைவேற்றத்திற் குமிடைய்யே பரந்த வேறுபாடு அடிக்கடி நிலவுகிறது என்பது தெளிவாகிறது. பயிற்சியின் திறமையினை அளவிடுவதற்குச் சிறந்த உத்திகள் எதிர்காலத்தில் உருவாக்கப்பட வேண்டும். ஏனெனில், பயிறசிச் செலவினங்களின்மீது குறிப்பாக உயர்நிலை மேலாண்மை கவனத்துடன் ஆராய்ச்சி செய்கிறது. கருத்துத் தெரிவிக்கப்பட்ட சில கட்டுபபாட்டுக் குணங்கள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

செயல் திறமை (Productivity)

சிக்கலுடன் மாற்றி அமைத்துக்கொள்ள வேண்டிய இடத்தில், பயிற்சியின் பின்னர் செயல் திறமையினைச் சார்ந்த திட்டவட்டமான தகவல் ஒரு பயிற்சித் திட்டத்தின் மிகச் சிறந்த கட்டுப்பாட்டுக் குணமாகும். ஆயினும், பொதுவாகப்பயிற்சி அளித் தலின் நோக்கங்கள் மிகவும் உணரத்தக்கவையல்ல. சான்ருக, முதல்நிலை மேற்ப்பார்வைக்கான ஒரு மனித உறவுகளின் பயிற்சித் திட்டத் திறமையினை ஒருவர் எவ்வாறு அளவிடலாம்? இஃது ஒரு மிகவும் அக உணர்வுநிலைக்குரிய பகுதியாகும். ஆனல், இங்கும் கூட, செயலில் பயிற்சியாளரைக் கூர்ந்து கவனித்தல் அல்லது அவர் தொடர்புகொள்கின்ற மற்றவர்களிடமிருந்து அறிக்கை களைப்பெறுதல் மூலம் புலனீடான விளைவுகளுடன் மேலாளர்கள் நடந்துகொள்வதற்கு முயற்சி செய்ய வேண்டும். மேலாண்மைப் பயிற்சியினை மதிப்பீடு செய்வதைக் காட்டிலும் செயல்முறைப் பயிற்சியின் திறமையினை மதிப்பீடு செய்தல் பொதுவாக மிகவும் திட்டவட்டமானதாகும்; மற்றும் எளிமையானதாகும்.

இழப்புகளை ஒதுக்கித்தள்ளுதல் (Scrap losses)

இவ்வழிகாட்டும் கொள்கை, அளவினுடன் தன்மையினையும் வலியுறுத்தி, செயல் திறமையின் ஆணவத்துடன் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டிருக்கிறது. பயிற்சி அளித்தலுடன் மற்றைய பிறப்பிடங்களிலிருந்தும் தரக்கட்டுப்பாட்டிற்கான இடையூறு வெளிப்படுகின்றது என்று கூறுவது பொதுவாக இயலாததாகும். எனினும், இழப்புகளை ஒதுக்கித் தள்ளுதல் பயிற்சியின் ஏற்ற அளவிற்கு ஒழி வழிகாட்டும் குறிப்பினை அளிக்கும்.

செயல்திறக் களஞ்சியத்தின் நிறைவு (Adequacy of talent reservoir)

முக்கியமான பணிகளில் இருப்பவர்களில் எத்தனைபேர் பதவி உயர்வுக்கான மூல வாய்ப்பு வளங்களுடன் பயிற்சி பெற்ற பதில் வைப்புகளால் ஆதரவளிக்கப்பட்டுள்ளனர்? வணிக நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியுடன் உருவாக்கப்படக்கூடிய புதிய பணிகளுக்குக் கிடைக்க கூடிய செயல் திறத்தின் தகுதி என்ன? இவ்விரு வினாக்களை ஆராயுமிடத்துக்கிடைக்கக்கூடிய தகவல் ஒரு நிறுவனத்தின் உயர்நிலைச் செயலாட்சிக் குழுவினை அதிர்ச்சிக்குள்ளாக்குகின்றது. செயல்திறக் களஞ்சியத்தின் நிறைவினை மதிப்பிடும்பொழுது உதவி புரியக்கூடிய வழிகாட்டுக் கொள்கை, நிறுவனத்தினுள்ளேயே பூர்த்தி செய்யப்பட்டுள்ள உயர்நிலைப் பணிகளின் எண்ணிக்கையாகும். குறிப்பிட்ட வளர்ச்சித் திட்டங்களினிடையே, பயிற்சியினைப் பூர்த்தி செய்கின்ற பங்கேற்பாளர்களின் விழுக்காடு, ஒவ்வொரு மனித நேரத்திற்கான செலவுகள், ஒழுங்கமைதியுடைய வளர்ச்சியில் இப்பொழுது ஈடுபாடு கொண்டுள்ள முக்கிய பணியாளர்களின் விழுக்காடுகள் ஆகியவற்றைக் கூர்ந்து நோக்குவதனுடைய குணங்கள் உட்கொண்டிருக்கின்றன. உறுதியாக, ஒவ்வொரு முக்கியமான பணியாளரின் வளர்ச்சியின் வரலாற்றினையும் அவ்வப்போது மறு ஆய்வு செய்யவேண்டும்.

ஊதியம் தரல்

ஊதியம் தரல் என்ற பணிக்கு முன்னர் கூறப்பட்டுள்ள இலக்கணத்தில் இது பண ஊதியத்தை மட்டும்தான் குறிக்கும் என்று தெளிவுபடுத்தப்பட்டுள்ளது. ஆதலால், இத் துறையில் கட்டுப்பாடு புள்ளிகள் மிகவும் புலனாய் அறியக்கூடியவையாக இருக்க வேண்டும் என்பதை இது வெளிப்படுத்துகிறது. ஏனெனில், நாம் மெய்யான எண்களுடன் தொடர்புகொள்ளுகின்றோம். ஆயினும், சரியான ஒரு கூலியினை நிருணயம் செய்தல் ஒரு முழுமையான மெய்யான செயல்முறையாகாது. ஏனெனில், தவறில்லாமைகூட

நேர்மையையும், நடுநிலைத் தவருமையையும் குறிப்பிடுகிறது. ஒரு கூலி நேர்மையானது. மற்றும் நடுநிலைத் தவருமை என்பது தொழிலாளர் செயலாட்சிக் குழுவினர் மற்றும் தொழிற்சங்கம் ஆகியவற்றின் அகவுணர்வு நிலைக்குரிய முடிவின்மீது உட் கொண்டிருக்கிறது. கட்டுப்பாட்டு நோக்கங்களுக்காக ஓர் ஊதியம் தரல் திட்டத்தின்கீழ்க்காணும் அளவுகள் குறித்துக் கருத் துகள் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளன:

சமுதாயக் கூலி விகிதங்கள் (Community wage rates)

சமுதாயத்தில் செயற்படுகிற கூலியினைக் கம்பெனியின் கூலி அமைப்புடன் ஒப்பீடு செய்யப்பட வேண்டிய வணிக நிறுவனங் களைத் தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் கவரப்பட வேண்டிய அல்லது ஆராயப்பட வேண்டிய புவியியல் பகுதியினைத் தொடர்புகொண்ட சில வாதங்கள் பொதுவாக எழுப்பப்படினும், ஊதியம் தரல் முறைமை முழுவதற்கும் சமுதாயக் கூலி விகிதம்தான் ஒரு நேர்மையான மெய்யான அளவாகும்.

கூலி—சம்பளத்திட்டப் பட்டியல்கள் (Wage and salary budgets)

பொதுவாக, வணிக நிறுவனம் சம்பளத்தினைப் பொறுத்த மட்டில் போட்டிக்குரியதாக உள்ளது என்பதை உறுதிப்படுத்து வதுடன், மேலாளர் ஒதுக்கப்பட்டுள்ள திட்டப் பட்டியல்களுக்குள் அவர் இருக்கிருரா என்பதையும் உறுதிப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும், குறிப்பிட்ட பணிகளில் உள்ள தொழிலாளிகளின் சராசரி ஊதியத்தினைச் சம்பள வரிசையின் இடைநிலையாகப் புள்ளி யுடன் ஒப்பீடு செய்யலாம். ஒவ்வோர் அணி முழுவதிலும் சம்பளம் வழங்கல் ஒரு மிகவும் முழுமையான செய்திக் கோவை யினை அளிக்கும். தெளிவாக ஒவ்வொரு பணி வகைப்படுத்து தலுக்கான ஊதிய வரிசை வரம்புகளையும் பணியாளர் நிபுணர்கள் மேற்பார்வை செய்கின்றனர். இவ் வரம்புகள் மீறப்படும்பொழுது குறிப்பிடப்பட்ட அடுக்குமுறை ஒப்புதலைப் பெற வேண்டும். அடிக்கடி துறையினுல் செய்யப்படுகின்ற சம்பள விகித மாற்றங்கள் சம்பள உயர்வுகள் அளிப்பதில் உள்ள மேற்பார்வைத் தத்துவத் தின் சில அறிகுறிகளை வெளிப்படுத்தும்.

ஊதியம் தரல் சார்ந்த குறைபாடுகள் (Grievances concerning compensation)

கூலிபற்றிய தொழிலாளர் மனநிறைவின்மையினைக் குறைப்பது முறைப்படியான கூலி மற்றும் ஊதியத்திட்டத்தின் நோக்கங்களில் ஒன்ருகும். தனிப்பட்ட தொழிலாளர்களால் சமர்

பிக்கப்பட்டுள்ள முறைப்படியான மற்றும் முறைப்படியில்லாத குற்றச்சாட்டுகளின் எண்ணிக்கை மன நிறைவின்மையின் எடுத்துக்காட்டாகும். எந்த ஒரு புதிய ஊதியத் திட்டத்தினையும் அறிமுகப்படுத்தியவுடன் இவ்வளவினைப் பயன்படுத்தக் கூடாது. ஏனெனில், அறிமுகப்படுத்துதலுடன் செல்கின்ற இடர்பாடுகளும் விளம்பரமும் குறைபாடுகளின் எண்ணிக்கையை உயர்த்துவதற்குப் பெரும்பாலும் உதவி புரிகின்றன. மற்றைய பணியாளர் செயல் முறைப்பணிகளைப் போல், மாதங்கள் மற்றும் ஆண்டுகளின் அடிப் படையில் ஊதியத் திட்டத்தின் மதிப்பீட்டினை நீண்ட காலத்திற்கு மிகவும் நல்ல முறையில் செய்யலாம்.

ஊக்குவிப்பு வருவாய்கள்: தொழிலாளரின் எண்ணிக்கை (Incentive earnings: number of employees)

ஊதியத்தின் சரிதிட்டமான அளவிற்கு மேலான மேலூதி யத்தை ஈட்டுகின்ற தொழிலாளர்களினுடைய எண்ணிக்கை ஊக்குவிப்பு ஊதியத் திட்டத்தின் திறமையான ஒரு வழிகாட்டும் கொள்கையாக அமைகிறது. ஊக்குவிப்புப் பணிகளின் மீது உண்மையிலேயே மிகைப்படியான வருமானத்தைப் பெறுகின்ற தொழிலாளர்கள் மிகவும் குறைவான சதவிகிதத்தினராக இருந் தால், மிகவும் குறைவான ஊக்குவிப்புதான் உள்ளது என்பது தெளிவாகிறது. மேலும் ஊக்குவிப்புத் திட்டத்தின் சில பகுதிகள் செயல்படுவதில்லை என்பதையும வெளிப்படுத்துகிறது.

ஊக்குவிப்பு வருவாய்கள்: அளவு (Incentive earnings: amount)

ஒவ்வொரு தொழிலாளரின் ஊக்குவிப்பு வருவாய்களின் அளவினையும் பகுத்தாய்தல், ஓர் ஊக்குவிப்புத் திட்டத்தினுடைய திறமையினை மதிப்பீடு செய்வதற்கான பயனுள்ள ஆதாரக் கூறு களை அளிக்கும் பெரும்பாலான அல்லது எல்லாப் பணியாளர்களும் ஒரே மாதிரியான மேலூதியங்களை ஈட்டுகின்றார்கள் என்று நாம் அறிந்தால், ஒருவேளை உற்பத்தி செய்யப்படவேண்டிய அளவினைப் பற்றி அக் குழு ஏற்றுக்கொண்டிருக்கிறது என்பதாகும். இது குறிப்பாக, ஒரு கடினமான மனித உறவுகளின் சிக்கலாகும். பின்னர், இதுபற்றி விரிவாக 'ஊக்குவிப்பு ஊதியங்கள்' என்னும் அத்தியாத்தில் ஆராய்வோம். தொழிலாளர்களுக்குக் கொடுக்கப் பட்டுள்ள மேலூதியம் மிகவும் அதிகமானதா இல்லையா என்ற வினாவுடன் தொடர்புகொண்டிருக்கின்றது. உற்பத்திச் சிறப்புத் திறமைகள் உளதாயிருக்கின்றது. மேலும், அவற்றின் முயற்சிகள் நேர்மையாக இழப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். ஆனால், அவ் வாறான அதிகமான தொகைகளைக் குழு முழுவதும் பெற்றுக்கொண்

டிருப்பதாக இருந்தால், உற்பத்தியின் வரையளவுகள் வரம்பினை மீறி உள்ளன என்பதும் மாற்றம் செய்யப்பட வேண்டும் என்பதும் உண்மையாயிருக்கக் கூடும்.

ஒருங்கிணைத்தல்

ஒருங்கிணைத்தல் என்ற பணி, ஒரு பணியாளர் திட்டத்தின் மதிப்பீடு செய்வதில் மிகவும் உணர முடியாதவற்றில் ஒன்றுகும் அத் திட்டத்தின் கடினமான பகுதிகளிலும் ஒன்றுகும். இப் பகுதியில், நாம் கருத்துகளுடனும் நோக்குகளுடனும் செயல் தொடர்பு கொள்ளுகின்றோம். பல அளவைகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. அவை ஒருங்கிணைத்தல் திட்டத்தினுடைய திறமைக்கு வழிகாட்டும் குறிப்புகளைக் கொடுக்கின்றன.

ஒழுங்குணர்வு மதிப்பீடுகள் (Morale surveys)

நிறுவனத்திற்குத் தனி நலமான பல்வேறுபட்டதும் சில்லரையானதுமான காரியங்களின் மீதான கருத்துகள் மற்றும் நோக்குகளின் மதிப்பீடுகள் செய்யப்படுகின்றன. அவை ஒழுங்குணர்வின் ஒரு வழிகாட்டும் கொள்கையைக் கொடுக்கும். பல்வேறுபட்ட வழிகளில் பலன்கள் ஒப்பீடு செய்யப்படலாம்—துறைக்கும் துறைக்கும் ஒப்பீடு செய்யலாம்; மற்றக் கம்பெனிகளுடன் ஒரு கம்பெனியினை ஒப்பீடு செய்யலாம்; அல்லது முன்னர் எடுக்கப்பட்ட மதிப்பீட்டுடன் இப்போதைய மதிப்பீட்டை ஒப்பீடு செய்யலாம். அவ்வாருக, நிறுவனத்தினுள் முன்னேற்றத்தினுடைய திசை நிருணயம் செய்யப்படலாம். மேலும் அத் தொழிலிலுள்ள மற்றைய நிறுவனங்களினுடைய வளர்ச்சியுடனும் ஒப்பிட்டுச் செய்யலாம்.

கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல் மெத்தனம் மற்றும் வெளியேற்றம் (Absenteeism, tardiness and turnout)

கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல், மெத்தனம் மற்றும் வெளியேற்றம் ஆகியவற்றிற்கான காரணங்கள் பல. பொறுப்புணர்ச்சியின்மை மற்றும் கவனமின்மை என்ற ஓர் எண்ணம்—இவ்வடிப்படையான மனப்பான்மையினை இக் காரணிகள் அடிக்கடி வெளிப்படுகின்றன என்பது பணியாளர் மேலாண்மையிலுள்ள பலருடைய கருத்தாகும். எந்த ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கையிலும் இஃது உண்மையாக இல்லாவிடினும், காலந்தொட்டுச் சேகரித்து வைக்கப்பட்டுள்ள ஓர் ஆவணம் பணியிலும் கம்பெனியிலும் உள்ள அக்கறையையும் பணியினையும் கம்பெனியினை ஏற்றுக்கொண்டதனையும் பற்றி ஒரு நல்ல அளவினைக் கொடுக்கும்.

குறைபாடுகளின் எண்ணிக்கை (Number of grievances)

தொழிலாளர்களால் பணிந்தனுப்பப்பட்ட குறைபாடுகளின் எண்ணிக்கை, நிறுவனத்தில் அடிக்கடிப் பயன்படுத்தப்படுகின்ற ஒழுங்குணர்வின் ஒரு வழிகாட்டும் கொள்கையாகும். ஓர் எளிமையான புள்ளி விவரக் கணக்குத் தவறுன வழியினைக் காட்டும் என்பது எடுத்துரைக்கப்படவேண்டும். சமர்ப்பிக்கப்பட்டுள்ள குறைபாடுகளின் வகைகள், ஒழுங்கமைப்பின் பிறப்பிடம் மற்றும் ஒரு புதிய திட்டத்தினை அறிமுகப்படுத்துதல் போன்ற மற்றைய தொடர்பு கொண்ட நடவடிக்கைகளின் காலத்திட்ட அமைப்புப் போன்றவை குறைபாடுகளின் எண்ணிக்கையுடன் ஆராயப்படவேண்டிய மற்ற முக்கியமான மாறும் இயல்புள்ளவையாகும். பல நிகழ்ச்சிகளில் சமர்ப்பிக்கப்பட்டுள்ள குறைபாடுகளின் எண்ணிக்கை முடிவு செய்யப்பட்ட குறைபாடுகளின் எண்ணிக்கையுடனும் நடுவர் தீர்ப்புச் செயல் முறைகளுக்குச் சென்றுள்ள குறைபாடுகளின் எண்ணிக்கையுடனும் ஒப்பு நோக்கப்படுகின்றது இந்த ஒப்பு நோக்குதல், நிறுவனத்தினுள் உள்ள வெற்றிகரமாகக் குறைபாடுகள் முறைப்படுத்துவதனுடைய அளவின் சில அறிகுறியினைத் தருகின்றது.

பராமரித்தல் (Maintanance)

பணியாளர்களைப் பராமரித்தல் என்பது பணியாளர்களின் உடல்சார்ந்த, மனஞ்சார்ந்த மற்றும் உணர்ச்சி வயப்பட்ட நிலையினைக் காப்பாற்றுவதுடன் முதன்மையாகத் தொடர்பு கொண்டுள்ளது. இதனை அடைவதற்காக வகுக்கப்பட்டுள்ள திட்டங்களின் திறமையின் அளவுகள் பின்வருமாறு:

விபத்து வீதங்கள் (Accident rates)

விபத்துகளினுடைய ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட அளவுகளைப் பயன்படுத்துதல் மற்றும் அவற்றைப் போட்டியாளருடைய விபத்து வீதங்களுடன் ஒப்பு நோக்குதல், திருத்த நடவடிக்கையின் (corrective action) விருப்பத் தன்மையினை ஆராயப்படுவதற்கான ஒரு அடிப்படையினை அளிக்கிறது. இந்த அளவுகளினுடைய நோக்கம் வணிக நிறுவனங்கள், பாதுகாப்பு வசதிகளை அளித்தலில் அடைந்துள்ள குறிப்பிடத்தக்க முன்னேற்றத்துடன் அதிகமான பங்கு கொண்டுள்ளது என்பதை வெளிப்படுத்துகின்றது.

ஈட்டுறுதிக் கட்டணங்கள் (Insurance Premiums)

ஒரு பாதுகாப்புத் திட்டத்தில் மிகவும் முக்கியமாகத் தெரிவிக்கப்படுகின்ற அளவுகளில் ஒன்று ஈட்டுறுதிக் கட்டணங்கள் என்ற

வடிவத்திலான பணமில்லாத நிலையிலான செலவுகள் என்பதாகும். பணம் எப்பொழுதும் திரும்பட கவர்ச்சி செய்கின்ற மேலீடாகக் காணப் பெறுகின்றது. விபத்தின் மற்றைய மறைமுகமான செலவுகள், பணமில்லாத நிலையிலான ஈட்டுறுதிக்கட்டணச் செலவுகளைப்போல் நான்கு மடங்குகள் என நாம் உணருகின்றபொழுது, இந்தக் குறிப்பிட்ட திட்டத்தினுடைய பொருள்திற முக்கியத்துவத்தை நாம் மிகவும் பாராட்டுகின்றோம்.

சேவைத்திட்டங்களில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு (Employee participation in service programs)

ஓய்வு முறைமைப் போன்ற ஒரு குறிப்பிட்ட திட்டத்தில் பங்கேற்றல் முழுமையாகத் தேவைப்படும் பொழுது அவ்வாறான பங்கேற்றலின் அளவு அதனுடைய திறமையின் தெளிவான அளவாகாது. ஆனல், பொழுதுபோக்கு, நிகழ்ச்சிகள் மற்றும் பொருளாதார உதவியின் சில முறைமைகள் போன்ற விருப்பமான பல்வேறுபட்ட முறைகளில் தன் இயல்பான பங்கேற்பாளர்களின் எண்ணிக்கை, குறைந்தஅளவு தொழிலாளர்களின் கண்ணோட்டத்திலாவது, அத் திட்டத்தினுடைய திறமையின் ஓர் அளவாகும். தொழிலாளர் சேவை திட்டத்திஞல் கம்பெனிக்கு நன்மையே விளைகிறது என எண்ணுவது மிகவும் கடினமாகும். இப்பொழுது அவ்வாறான உறுதிப்பாடு பெரிதும் உணர முடியாததும் அக உணர்வு நிலைக்குரியதும் ஆகும். கட்டுப்பாட்டுநோக்கங்களுக்காக, அவற்றின் ஏற்ற அளவின் நிருணயம் செய்வதற்குக் கம்பெனியின் செலவுகள் மற்றும் நற்பயன்களைப் போட்டியாளர் கம்பெனிகளுடைய செலவுகள் மற்றும் நற்பயன்களுடன் ஒருவர் ஒப்பு நோக்க வேண்டும்.

பணியாளர் தணிக்கை

நிறுவனத்தின் நிதியியல் வளங்களின் ஒழுங்கான அகம் மற்றும், புறத் தணிக்கையின் அவசியத்தைச் சில உயர்நிலைச் செயலட்சிக் குழுக்கள் உணரத்தவறி விட்டன. மனித வளங்களைப் பெறுதல், பேணுதல் மற்றும் அவற்றின் செலவு நிறுவனத்தின் நீண்ட கால உள்ளூரத்தில் அக்கறை கொண்ட ஒரு மேலாண்மைக்கு ஒத்தமுக்கியத்துவம் வாய்ந்த பொறுப்பாகத் தோன்றலாம். பணியாளர் தணிக்கை என்பது, முடிவுகளையும் குறைபாடுகளையும் சரி செய்வதற்கான பரிந்துரைகளையும் பெற்ற ஒரு சுருக்கிக் கூறப்பட்ட அறிக்கையினைக் கொண்ட, பணியாளர்களின் எல்லா நடைமுறைப் பணிகளினுடைய ஒரு முறைப் படுத்தப்பெற்ற ஆய்வு மற்றும் பகுத்தாய்தலாகும். பல நிலைமைகளில், பணியாளர்

நிபுணர்களுடன் நேர்முகத் தேர்வுகளின்பொழுதும் மற்றும் சில வேலைகளிலும் நிறுவனம் முழுவதிலும் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களாலும் பதிலளிக்கப்படவேண்டிய அடிப்படையான வினைக்களைக் கொண்ட ஒரு எளிமையான பணிமுறைச் சீட்டாகும். இவ்வாறு முறைப்படுத்தப்பட்ட நேர்முகத் தேர்வின் செயல்முறை, முன்னர் விளக்கப்பட்டுள்ள கட்டுப்பாட்டுக்குணங்களில் கிடைக்சக்கூடிய புள்ளி விவர ஆதாரக் கூறுகளைச் சேகரித்தல் மற்றும் ஒப்பு நோக்குதல் ஆகியவற்றால் முந்தியதாயிருக்க வேண்டும்.

தணிக்கை செயல்முறையின் பயிற்சி திட்டநிறைவேற்றத்தின் வழிதுறைகள் (ways and means) நோக்கி இருக்கிறது. ஐந்து நடைமுறைப் பணிகளைச் சார்ந்த 'ஆமாம்' அல்லது 'இல்லை' என்று பதிலளிக்கக்கூடிய வினைக்களின் ஒரு தொகுதி தயாரிக்கப்படுகிறது. மிகவும் குறைந்த கூடுதல் நேரத்துடன், அக நிதியியல் தணிக்கை குழு, பணியாளர் தணிக்கையினை நன்றாக முடிப்பதற்கான பொறுப்பினை ஏற்றுக்கொள்கிறது. அவ்வினைக்களில் பல, எந்தத்துறையிலும் முறைப்படுத்தப்பட்ட செயல்முறைகளை நிறுவுதலைச்சார்ந்த மிகப்பல விவரங்களுடன் தொடர்பு கொள்கின்றன. சான்றாக:

1. தேவையான மத்திய மற்றும் மாநில தொழிலாளர் செய்தி அறிக்கைகள் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளனவா?
2. மிகை நேரத்திக்குரிய மணி நேரங்கள் (over time hours) மற்றும் கூலி விகிதங்கள், பெண் தொழிலாளர்கள், ஓய்வு நேரங்கள் மற்றும் இளைஞர்களை வேலைக்கு அமர்த்துதல் ஆகியவற்றைச் சார்ந்த தொழிற்சட்டங்கள் தொழில்நிறுவனத்தால் பின்பற்றப்படுகின்றதா?
3. தொழில் நிறுவனம் மத்திய மற்றும் மாநில கூலிச்சட்டங்களைப் பின்பற்றுகின்றதா?
4. வேலைக்கு எடுத்தலில் பணியாளர்களுக்கான பன்முகமான பிறப்பிடங்கள் பயன்படுத்தப்பட்டனவா?
5. சட்டதிட்டங்கள், கொள்கைமுறைகள் மற்றும் பயன்கள் பற்றிய கையேடுகள் தயாரிக்கப்பட்டு வழங்கப்பட்டுள்ளனவா?
6. ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்ட ஒவ்வொரு தொழிலாளரி ஆயுள் ஈட்டுறுதித் திட்டங்களின் பதிவு செய் அட்டைகள் கோப்புவில் உள்ளனவா?

7. கடந்த ஓராண்டு காலத்தில் பணியாளர் மேலாளரால் அங்கீகரிக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு பணியினைப்பற்றிய எழுத் தாலான விவரிப்புகள் உள்ளனவா?

8. கடந்த ஓராண்டு காலத்தில் தனிப்படக் குறித்துக் காட்ட பட்ட, ஒவ்வொரு முக்கியமான தொழிலாளரும் முறைப் படி மதிப்பீடு செய்யப்பட்டுள்ளாரா?

9. கடந்த ஓராண்டு காலத்தில் ஒவ்வொரு பணிமுறை நேர் முகத் தேர்வாளர் மறுபயிர்ச்சிக்குச் சென்றிருந்தாரா?

10. புதிய தொழிலாளர்கள் புத்தொளி பயிற்சிபெற்றுள்ளனரா

11. எல்லா முதல்நிலை மேற்பார்வையாளர்களும் அப் பணி யினை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு முன்னர் குறிப்பிட்ட பயிற்சி யினைப் பெற்றனரா?

மேற்கூறப்பட்டுள்ள வினாக்கள் பணியாளர் திட்டம் முழுவதை யும் சார்ந்திராவிட்டாலும், பணியாளர் தணிக்கையின் அடிப் படைத் தன்மையினையும் அணுகும் முறையினையும் வெளிப்படுத்து கின்றது. மேலாளர் உயர்நிலை மேலாண்மையின் சார்பாளர்கள் புற அறிவுரையாளர்களால் பருவம் தவருத, முறைப்படியான ஆய்வுகளுக்கு உட்பட்டு இருக்கின்ருர் என்பதை அறிந்திருக்கிருர் என்ற உண்மை அகத்திட்டமிடுதலையும் கட்டுப்பாடு செய்தலையும் (மிகவும் விரைவாக) ஊக்குவிக்கின்றது.

தெளிவமைந்த ஒரு பணியாளர் திட்டத்தில் உள்ளடக்கியுள்ள விவரங்களின் எண்ணிக்கை மிகவும் அதிகமாக இருப்பதால், ஒரு தானியங்கி பணியாளர் அடிப்படை விவரங்களைச் செயல் முறைக்குள்ளாக்குகின்ற முறைமையினை (automatic personnel processing programme) நிறுவுதல், குறிப்பாகப் பெரிய நிறுவனங் களில் அவசியமாகிறது. பணியாளர் செய்தியினைத் தெளிவமைப் பதற்கும் சரிநுட்பத்தினைப் பராமரிக்கின்ற பணியிலும் இதன் முக்கியத்துவம் வெளிப்படையாகத் தெரிந்தாலும், ஆராய்ச்சி யெண்ணம் கொண்ட ஒரு மேலாளரால் எழுப்பப்படுகின்ற சிறப்புத் தன்மை வாய்ந்த வினுக்களுக்கு விடைகாணுவதில் ஆதாரக் கூறுகளைத்[திரும்பப் பெறுவதற்கும் திறமையாகக் கையாளுவதற்கு மான திறமையில்தான் அதனுடைய உயர்வான முக்கியத்துவம் அடங்கியுள்ளது.

9. பணியினைப் பகுத்தாய்தலும் மனிதச் சக்தியின் தேவைகளும்

(Job Analysis and Manpower Requirements)

பணியாளர் மேலாண்மையின் முதல் நடைமுறைப் பணி, நிறுவனத்தைச் செயல்படுத்துவதற்காகப் பணியாளர்களைச் சேகரித்தலாகும். பெரிய தொழில் நிறுவனங்களில், பணியாளர்களைச் சேகரித்தலின் பெரும் பகுதி, ஒரு பணியாளர்த்துறையின் பணி பிரிவு போன்ற நிபுணர்களிடம் உரிமை ஒப்படைக்கப்படுகிறது. சிறிய நிறுவனங்களில், ஒவ்வொரு மேலாளரும் தனித்தன்மை பெற்ற உதவியில்லாமல், வேலைக்கு எடுத்தல், நேர்முகத் தேர்வு செய்தல் மற்றும் பணியில் அமர்த்தல் போன்ற பணிகளைச் சிறப்பாகச் செய்யலாம். எவ்வழியிலும் வேலைக்கு எடுத்துக்கொள்ளும் முன்னர் நிகழவேண்டிய முதற்படி ஒன்று இருத்தல் அவசியமாகிறது. ஒவ்வொரு பணிக்கும் தேவையான பணியாளர்களின் தன்மையினையும் தேர்ந்தெடுக்கப்பட வேண்டிய எண்ணிக்கையின் திட்டவரையினையும்பற்றிய சில தீர்மானங்கள் இருத்தல் அவசியம்.

மனிதச்சக்தி தேவைகளைச்சார்ந்த முடிவுகள், ஒரு பணியாளர் துறையினை மட்டும் சார்ந்ததல்ல. காலச் சீராய்வு (time study) மற்றும் உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு போன்ற மற்றைய சில அலுவலர் ஆக்கக் கூறுகளும், அடுக்குமுறை மேலாளரும் கணிசமான அளவு பங்கேற்றலை அளிக்க வேண்டுமெனக் கண்டுபிடிக்கப்படலாம். இவ்வத்தியாயம் மனிதச் சக்தி தேவைகளைப்பற்றிய பொதுவான ஆய் பொருளுக்காக ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது. இஃது இரு பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளது. முதற்பகுதி தேவையான பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையினைத் தீர்மானம் செய்யப்பட வேண்டிய சிக்கலின் பகுத்தாய்தலும் அறிமுகப்படுத்துதலும் இதனைத் தொடர்கிறது. இவ்விரு பகுத்தாய்தல்களின் உடனடியான புரியக்கூடிய பலன் ஒரு குறிப்பிட்ட வகையைச் சார்ந்த தேவையான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அதிகாரமளிக்கின்ற ஒரு தொழிலாளர் தேவையைக் கேட்டலை உருவாக்குதலாகும்.

பணியாளர் தன்மை

பணியாளர்களை ஆய்வறிவு அடிப்படையின்மீது தேர்ந்தெடுப்பதற்கு, மனுதாரர்களை ஒப்பீடு செய்வதற்கான பணியாளர்களைப் பற்றிய ஒரு நிலையான வரையளவு முன்கூட்டியே அமைந்திருக்க வேண்டும். பணியின் கடமைகளைச் சரியாகச்செயல் நிறைவேற்றம் செய்வதற்குத் தேவையான ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய மிகக் குறைந்த அளவு பண்புகளை இத்த நிலையான வரையளவு உருவாக்க வேண்டும். அவ்வாறான பண்புகளை உருவாக்குதல் செயல் நிறைவேற்றத்திற்குத் தேவையான மனிதச்சக்திகளை முடிவு செய்வதற்காகப் பணியினைபற்றித் திட்டம் மற்றும் பணியின் கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும்பற்றிய ஓர் ஆய்வு ஆகியவற்றைத் தவிர்க்க முடியாதபடியாக்குகிறது. பெரிய நிறுவனங்களில் இவ்விரு செயல் நடவடிக்கைகளிலும் பணியாளர் நிபுணர்கள் மிகவும் நெருக்கமான தொடர்பு கொண்டிருக்கின்றார்கள். சிறிய நிறுவனங்களில் இவ்விரு பணிகளும் அவசியமாக அடுக்குமுறை மேலாளர்களால் செயல்நிறைவேற்றம் செய்யப்பட வேண்டும்.

பணித்துறைச் சொற்கள்

பெரும்பாலான ஆய்வுப் பகுதிகளில், தொடர்பு முறையினை எளிதாக்குவதற்காக ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு தொழில்துறைச் சொற்கள் அவசியமாகின்றன. எனவே, பணியினைப் பகுத்தாய்தல் துறையிலுள்ள சொற்றொடர்களையும், அதனுடன் தொடர்புள்ள மற்றும் பணியினைப் பகுத்தாய்தலுடன் அடிக்கடி குழப்பமாக்கப் படுகின்ற சில சொற்றொடர்களையும் முறைப்படுத்தி இலக்கணம் தருவது விரும்பத்தக்கதாகும். இச் சொற்றொடர்களை அறிந்து கொள்ளுதல் பணியினைப் பகுத்தாய்தலின் செயல்முறையின் தன்மையினையும் முக்கியத்துவத்தையும் போற்றுவதற்கு உதவியாக இருக்கும்.

பணிநிலை (Position)

பணிநிலை என்பது ஒரு தனிப்பட்ட நபரிடம் ஒப்படைக்கப் பட்ட பணிகள் ஒரு தொகுதியாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் எத்தனை பணியாளர்கள் இருக்கின்றனரோ அத்தனை பணிநிலைகள் இருக்கின்றன.

பணி (Job)

வேலையின் தன்மையையும் அளவையும் ஒத்த பணிநிலைகளின் ஒரு தொகுதியே பணியாகும் என்று பணி என்னும் சொல்லுக்கு இலக்கணம் கூறலாம், சில இடங்களில், ஒரே ஒரு பணி

நிலை மட்டுமே இருக்கலாம். ஏனெனில், ஒத்த பணிநிலை இல்லாமல் இருக்கலாம்.

பணிமுறை (Occupation):

வேலையின் தன்மையினை ஒத்த பணிகளின் ஒரு தொகுதியே பணி முறையாகும். அப் பணிகள் தொழில்துறை முழுவதிலும் அல்லது நாடு முழுவதிலும் காணப்படுகின்றன. பணிமுறை என்பது பல வணிக நிறுவனங்களால் காணப்படுகின்ற வேலையின் ஒரு வகையாகும். பணிநிலை, மணி மற்றும் பணிமுறை ஆகியவற்றிடையே உள்ள உறவினைப் பின்வருமாறு கூறலாம்: ஒவருர் ஒரே நேரத்தில் ஒரு பணிநிலை, பணிமாற்றம் பணிமுறையினையும் கைவசமாக்கிக் கொள்ளலாம். அவர் எப்பொழுதும் பணிநிலையையும் பணியையும் பெற்றிருக்க வேண்டும். ஆனால், தொழில் துறை முழுவதிலும் காணப்படுகின்ற பணியின் வகையினைப் பெற்றிருக்க முடியாமல் இருக்கலாம். அதன் பயனாக, அவர் பணிமுறையினை அடைய முடியாமல் இருக்கலாம்.

பணியினைப் பகுத்தாய்தல்(Job analysis)

திட்டவட்டமான ஒரு பணியின் பொறுப்புகளையும் செயல்முறைகளையும் சார்ந்த செய்திகளைப் பெறுவதற்கும் ஆராய்வதற்குமான ஒரு செயல்முறைதான் பணியினைப் பகுத்தாய்தலாகும். இதனுடைய உடனடிவிளைவுகள் பணியினை விளக்கிவுரைத்தலும் பணியின் தனிக்குறிப்பீடுமாகும்.

அசைவுச் சீராய்வு (Motion study)

பணியினைப் பகுத்தாய்தல் அசைவுச் சீராய்வுடன் அடிக்கடி குழப்பமாக்கப்படுகிறது. ஏனெனில், அசைவுச் சீராய்வும் பணியின் ஆராய்ச்சியினை உள்ளடக்கியதாகும். ஒரு பணி அல்லது அதனுடைய பகுதிகளை மிகவும் எளிதாகவும் திறமையாகவும் சிக்கனமாகவும் செய்வதற்கான வழியினைக் கண்டுப்பிடிப்பதற்கான ஒரு செயல்முறையே அசைவுச் சீராய்வு ஆகும்.

பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதற்கும் அசைவுச் சீராய்விற்கும் உள்ள முக்கிய வேறுபாடுகள் கீழ்க்காணும் அட்டவணையில் கொடுக்கப்படுகின்றன:

காரணிகள்	பணிபினைப் பகுத்தாய்தல்	அசைவுச்சீராய்வு
நோக்கம்	விளக்கிவுரைத்தல்	பணியினை மாற்றம் செய்து மேம்படுத்துதல்
செயல் எல்லை	கடமைகள், பொறுப்புகள், மேற்பார்வை மற்றும் இவைபோன்றவற்றைச் சார்புடையது. பரந்தது	கடமைகளை மட்டும் சார்ந்தது குறுகலானது.
விளக்கத்தின் அளவு	குறைவாக விளக்கப்பட்டுள்ளது	மிகவும் விரிவாக விளக்கப்பட்டுள்ளது.
ஒழுங்கமைப்பு	பணியாளர் துறைகளால் நிறைவேற்றப்படுகின்றது.	தொழில்துறை பொறியாளர்களால் நிறைவேற்றப்படுகின்றது.
பயன்படுத்தப்படுகின்ற உத்திகள்	கருத்தறிவிப்பு, நேர்முகத்தேர்வு விஞைப்பட்டி,	கருத்தறிவிப்பு, நிழற்படம், நிறுத்தமைவுக் கடிகாரம்
முடிவுகளின் பயன்கள்	பணியாளர்களைச் சேகரித்தல், பயிற்சியளித்தல், கூலிகள்	மேம்பாடு மற்றும் தரம் நிருணயத்தலுக்கான முறைகள்

இம் முறை, ஒரு பணியாளர் பணிபுரியும்போது கையாளும் தேவையற்ற அசைவுகளைக் களையப் பயன்படுகின்றது. இம் முறையைக் கடைப்பிடித்தே வரையளவுப் பணி நிருணயிக்கப்பட வேண்டும். இம் முறையைக் கண்டு அறிந்தவர் கில்பெர்த் என்ற அறிஞர் ஆவார். பணியாளர்கள் பணிபுரிந்து கொண்டு இருக்கும் நிலையிலேயே அசைவுச்சீராய்வு நடத்தப்படுகிறது. அப் பணியா

ளர் கையாளும் தேவையற்ற அசைவுகள் சுட்டிக்காட்டப்பட்டு அவற்றைக் களையத் தகுந்த பயிற்சிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. அசைவுச் சீராய்வு மூலம் தேவையற்ற அசைவுகள் நீக்கப்பட்டுப் பணியாளர்களின் ஆற்றல் வீணடிக்கப்படுவது தடுக்கப்படுகிறது.

பணியினை விளக்கியுரைத்தல் (Job description)

திட்டவட்டமான ஒரு பணியின் கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் கொண்ட முறைப்படுத்தப்பட்ட உண்மையான ஓர் அறிக்கைதான் பணியினை விரிவுரைத்தலாகும். சுருங்கக்கூறின், என்ன செய்யப்பட வேண்டும் என்பவற்றை இது தெரிவிக்க வேண்டும். இது பணியினுடைய ஒருவரையளவாகும். அதில், இது பணியின் சரியான மற்றும் இசைவாணை கொடுக்கப்பட்ட உள்ளடக்கத்தை விளக்கிக் கூறுகின்றது.

பணியின் தனிக் குறிப்பீடு (Job specfication)

ஒரு பணியினை முறையாகச் செயல் நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவையான குறைந்த அளவு ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய மனிதப் பண்புகளினுடைய ஓர் அறிக்கைதான் பணியின் தனிக் குறிப்பீடாகும். பணியினை விளக்கிவுரைத்தலுக்கெதிராக இது பணியாளர்களின் ஒரு வரையளவு ஆகும். ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய செயல் நிறைவேற்றத்திற்குத் தேவையான பண்புகளை இது குறிப்பிடுகின்றது.

பணியினை வகைப்படுத்துதல் (Jop classification)

பணியினை வகைப்படுத்துதல் என்பது வேலையின் தன்மை அல்லது ஊதியம் போன்ற சில தனிப்பட்ட குறித்துக் காட்டப்படுகின்ற அடிப்படையின்மீது பணிகளை ஒரு தொகுதியாகப் பிரித்தலைக் குறிக்கின்றது. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட எந்தக் குணுதிசயத்திளுல் ஒரு தொகுதியாகப் பிரித்தலை இது குறிக்கின்றது. ஆனால், ஊதியம் மற்றும் பணியினை மதிப்பீடு செய்தல் ஆகியவற்றில் உண்மையிலேயே இது மிகவும் பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

பணியினை மதிப்பீடு செய்தல் (Job evaluation)

ஒரு பணியின் மதிப்பினை மற்றைய பணிகளின் தொடர்புடன் நிருணயம் செய்வதற்கான முறைப்படுத்தப்பட்டதும் ஒழுங்கமைதியுடையதுமான செயல் முறைதான் பணியினை மதிப்பீடு செய்தலாகும். சரியான அளவு ஊதியத்தினைத் தீர்மானம் செய்தல்தான் இச்செயல் முறையின் நோக்கமாகும். ஆகையால் இது பணியினைப் பகுத்தாய்தலைப் போன்றதன்று. இன்னும் சரியாகச் சொல்லுமிடத்

தில் இது பணியினைப் பகுத்தாய்தலின் செயல் முறையைப் பின் தொடர வேண்டும். ஏனெனில், மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டிய அடிப்படையான ஆகக் கூறுகள் பணியினைப் பகுத்தாய்தலின் செயல் முறையால் அளிக்கப்படுகின்றன.

பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்தலுக்கான செயல்முறை (Job analysis process)

பணியின் திட்ட அமைப்பிற்குப் பின்னர், அதனைப் பகுத்தாய் தல் செய்தலுக்கான செயல் முறை என்பது இன்றியமையாத ஆதாரக் கூறுகளைச் சேகரித்தலாகும். ஒரு பணியினை ஆய்வு செய் வதில் பல்வேறுபட்ட அணுகும் முறைகளைப் பயன்படுத்தலாம். இப்பொழுது மிகவும் வழக்கத்திலுள்ள நான்கு அணுகும் முறைகள் பின் வருமாறு:

1. வினாப்பட்டிகள்(questionnaries)
2. எழுத்து மூலமாய் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ள விரிவுரைகள் (written narratives)
3. கூர்ந்து கவனித்தல்(observation)
4. நேர்முகத்தேர்வுகள்(interviews)

வினாப்பட்டி உத்தி பணியாளரிடத்திலும் அவருடைய பணி யினைப்பற்றிய குறிப்புரையை ஒழுங்குபடுத்துவதிலுள்ள அவரு டைய திறமையிலும் மிகுந்த நம்பிக்கையை வைத்திருக்கிறது. மேலாண்மை பணிகளில் இருப்போர்களிடையேகூட, இத் திறமை மிகவும் பரவியிருக்கிறது என்பதைக் கண்டு பிடிக்க முடியவில்லை

எனவே, வினாப்பட்டி உத்தி ஒரு மிகவும் தேவைக்குக் குறை வான பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்யும் முறையாகும். கிடைக் கப்பெற்ற தகவல்கள் பெரும்பாலும் முடிவு பெறுதவை, பொருத்த மில்லாதவை மற்றும் ஒழுங்கமைதியற்றவை என அறியப்பட்டுள் ளன. ஆயினும், அவ்வாறுன வினாப்பட்டி நேர்முகத் தேர்விற்கான பின்னணிச் செய்தியினை அளிப்பதற்குப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

பணியில் இருப்பவர்களிடமும் மேற்பார்வையாளர்களிடமும் எழுத்து மூலமாகத் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ள விரிவுரைகள் கோரப்படு கின்றன. ஊதியம் தரப்படுகின்ற பணிகளின்மீது மிகவும் அடிக்கடி இவ்வணுகும் முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது. இவ்வகையினைச் சார்ந்த மிகவும் விளக்கமாய் செய்தியறிவித்தல், தினசரி நாட் குறிப்பாகும். இம் முறையில் தொழிலாளர் நிறைவேற்றப்பட்ட முக்கியமான கடமைகளையும் ஒவ்வோர் அலுவல் ஆரம்பிக்கப்

பட்ட நேரத்தையும் முடிக்கப்பெற்ற நேரத்தையும் பற்றிய தினசரி பதிவுச் சான்றினைச் செய்கின்றார். வினாப்பட்டிகள், குறிப்புப் புத்தகங்கள் (logs) மற்றும் எழுத்து மூலமாய்த் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ள விரிவுரைகள் பணிப்பகுத்து ஆய்நருக்கு மிகவும் உதவியாக இருக்கலாம். ஆனால், நேர்முகத்தேர்வு செய்தல் மற்றும் கூர்ந்து கவனித்தல் போன்ற தொடர்ந்த செயல்களால் ஆதரிக்கப்பெறாத ஒற்றையான உத்திகளால் மிகுதியானவை தீர்மானிக்கப்பட வேண்டியவையாக விடப்படுகின்றன.

கூர்ந்து கவனித்தல் மற்றும் நேர்முகத் தேர்வுகள், முழுமை, நிறைவு மற்றும் காலத்தினை நன்கு பயன்படுத்துதல் போன்றவைகளின் மிகுதியான நம்பிக்கையினைப் பெற்றிருக்கின்றன. ஒரு குறிப்பிட்ட பணி எளிதாகவும் மறுபடியும் செய்யக்கூடியதாகவும் இருந்தால் கூர்ந்து கவனித்தல்தான் தேவைப்படுகின்ற ஓர் உத்தியாகும். ஆயினும், பல நிலைமைகளில் கூர்ந்து கவனித்தலுடன் தொடர்புபடுத்தப்பட்ட நேர்முகத் தேர்வுகள் விரும்பப்படுகின்ற அணுகும் முறையினை உருவாக்குகின்றன. மற்றைய உத்திகளின் மூலம் கிடைக்கப்பெற்ற செய்தியினைச் சரிபார்த்தல் மற்றும் உடனடியாகக் கூர்ந்து கவனிக்கத்தகாதச் செய்தியினை நேர்முகத்தேர்வு அளிக்கும்.

நேர்முகத் தேர்வை அடிப்படையான ஒரு முறைமையாகப் பணிபகுத்து ஆய்நர் பயன்படுத்தினாலும் செய்தியைப் பெறுவதற்கு அவர் பயன்படுத்த வேண்டிய பல நோக்குகளையும் உத்திகளையும் குறித்துக் கொண்டு நன்கு செயல்படுவர். ஒரு பணி பகுத்து ஆய்நர் அலுவலர் பணிநிலையில் செயல்புரிகின்ற ஒரு நிபுணர் ஆவார். முதலாள் மற்றும் தொழிலாளர்களால் அவருடைய குறிக்கோள்கள் அடிக்கடி வினவப்படுகின்றன.

கீழ்க்காணும் அறிவுரைகளை அவர் பயன்படுத்தினால் அவருடைய பணி கணிசமான அளவு எளிதாய் இருப்பதை அவர் அறிவார் :

1. பணிப்பகுத்து ஆய்நர் அவரை அறிமுகப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். அதனால் அவர் யார்? மற்றும் அங்கு ஏன் அவர் இருக்கின்றார்? என்பதைத் தொழிலாளர் அறிவர்.

2. பகுத்தாயப்படுகின்ற பணியிலும், தொழிலாளர்களிடமும் அவர் உண்மையான அக்கறையுடன் இருக்கிறார் என்பதைத் தெரிவிக்க வேண்டும்.

3. பணிப்பகுத்து ஆய்நரின் அலுவல், பணியாளரிடமிருந்து செய்தியினைப் பெறுதலாகும். பணியாளர் அவர்களுடைய பணியினை எவ்வாறு புரிய வேண்டும்? என்பதை அவர் கூறுவதற்கு முயற்சி செய்யக் கூடாது.

4. அவர் பணியாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுடனும் அவர்களுடைய மொழியில் பேசுவதற்கு முயல வேண்டும். சில வார்த்தைகளை அவர் பயன்படுத்தும் பொழுதும், பற்பல செய்திகளைத் தெரிவிக்கின்ற பொழுதும் மற்றும் திட்டவட்டமான வினாக்களைக் கேட்கும் பொழுதும் பேட்டியளிப்பவருடைய மாறெதிர்ச் செயல்களை அறிந்துகொள்வதற்கு அவர் முயற்சி செய்ய வேண்டும்.

5. அவர் பணியாளரிடத்தில் பணியினைப்பற்றிக் குழப்பக் கூடாது. பணியினைப்பற்றி விவரித்தல் இதனுடைய நோக்கமாகாது. ஆனால், பணியாளர் என்ன செய்கிறார்? மற்றும் பணியின் கடமைகளைச் சரியாக நிறைவேற்றம் செய்வதற்குத் தேவையான திறமைகளை அறிதல்தான் நோக்கங்களாகும்.

6. பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்கின்ற திட்டத்தின் நோக்கங்களுக்குள்ளே ஒரு முழுமையான பணியினை அவர் செய்ய வேண்டும். பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதில் தேவைப்படுகின்ற செய்திகள் பற்பல பணியாளர் நடவடிக்கைகளில் உதவிபுரியக் கூடிய வகையில் இருக்க வேண்டும்.

7. கிடைக்கப் பெற்ற பணியின் செய்தியினை சரிபார்க்க வேண்டும். ஒரு பணியாளரிடமிருந்து சேகரிக்கப்பட்ட ஆதாயக் கூறுகளை அதேமாதிரியான பணியிலுள்ளவர்களுடன் கலந்துரையாடுதல் மூலம் சரிபார்க்க வேண்டும். பணியிலுள்ள மிகச் சிறந்த பணியாளரால் செய்யப்பட்ட பணியுடன் மட்டும் பகுத்தாய்தலை உட்படுத்தக்கூடாது. பணிநிலைகளின் மிகுதியாக எண்ணிக்கையினால் பணி உருவாக்கப்பட்டிருந்தால் ஒரு நியாயமான மாதிரி தேவைப்படுகிறது.

பெரும்பாலான பெரிய நிறுவனங்கள், பணியாளர் துறையின் கூலி மற்றும் ஊதியப் பிரிவிடம் பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதினுடைய பொறுப்பு ஒப்படைக்கப்படுகின்றது.

பணியினை விளக்கிவுரைத்தல்

பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதற்கான செயல்முறையின் முதன்மையான மற்றும் உடனடியான பயன் பணியினை விளக்கிவுரைத்தலாகும். இதனுடையத் தலைப்புத் தெரிவிப்பதைப் போல் இந்த ஆவணம் அடிப்படையாகவே விளக்கிவுரைக்கும் தன்மையில் இருக்கிறது. மேலும், இஃது இப்போதுள்ள மற்றும் பொருத்தமான பணி பொருண்மைகளின் பதிவேட்டினை உருவாக்குகிறது. பயன்படுத்துவதற்குத் தக்கவாறு, இப் பொருண்மைகளைச் சில முறையில் ஒழுங்குபடுத்த வேண்டும். கருத்துத் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ள வரிசை கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளது:

1. பணியினை அடையாளம் கண்டுணர்தல் (job identification).
2. பணியின் சுருக்கம் (job summary).
3. செயற்படுத்தப்பட்ட கடமைகள் (duties performed)
4. தரம்பெற்ற மற்றும் கிடைக்கப்பெற்ற மேற்பார்வை (Supervision given and received).
5. மற்றப் பணிகளுடன் உறவு (relation to other job).
6. இயந்திரப் பொறிகள், கைக் கருவிகள் மற்றும் மூலப் பொருள்கள்.
7. பணிபுரியும் நிலைமைகள்.
8. வழக்கத்திற்கு மாறான சொற்றொடர்களின் இலக்கணங்கள்.
9. மேற்கூறப்பட்டவற்றை அதிகரிப்பதற்கும் தெளிவுபடுத்துவதற்குமான விளக்கக் குறிப்புகள்.

பணியின் பெயர், மாற்றுப் பெயர்கள், துறை, பிரிவு, இயந்திரத் தொகுதி, பணியின் குழு உக்குறி எண் (code number) போன்ற செய்திகளைப் பணியினை அடையாளம் காணும் பிரிவு உட்கொண்டிருக்கிறது. பணியின் சுருக்கம் இரு நோக்கங்களை உடையது. அவையாவன:

1. பணியின் பெயர் போதுமானதாக இல்லாதபொழுது கூடுதலாக அடையாளம் கண்டுணர்வதற்கு உதவி புரிவதற்காக ஒரு சிறிய இலக்கணத்தை அளித்தல்.

2. பின்வருகின்ற விளக்கமான செய்தியினைப் புரிந்துகொள்வதற்காக வாசகருக்குப் பயிற்சி அளிக்க ஒரு பொழிப்புரையாகச் சேவை புரிதல்.

கடமைகளைச் செயற்படுத்துகின்ற பிரிவு பணியினை விளக்கியுரைத்தலின் முக்கியப் பகுதியாகும். அதனை முறையாக எழுதுவது மிகவும் கடினமாகும். என்ன செய்யப்படுகின்றது? எவ்வாறு செய்யப்படுகின்றது? மற்றும் ஒவ்வொரு கடமையின் நோக்கத்தினையும் இது தெரிவிப்பதாக ஊகிக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு முக்கியமான கடமைக்கும் ஒதுக்கப்பட்டுள்ள நேரத்தின் அளவின் மதிப்பினைத் தருதல் உதவியாக இருக்கும்.

கடமைகளைச் செயற்படுத்துகின்ற பிரிவுக்காக ஓர் உறுதியான எழுதும் நடை இருப்பதைக் குறித்துக்கொள்ளவேண்டும். செயல் நடவடிக்கையின் கருத்து விளைவினை இது நேரடியாகவும் சொற்சுருக்கமாகவும் அளிக்கிறது. பின்வருவனவற்றைப் போன்ற தெளிவான பல விதிமுறைகள் உள்ளன:

1. செயல்வினைச் சொல்லுடன் ஒவ்வொரு வாக்கியத்தையும் ஆரம்பிக்க வேண்டும்.

2. சில பணியாளர்கள் மட்டும் கடமையினைச் செயல் நிறைவேற்றம் செய்யும்பொழுது 'ஆகலாம்' (may) என்று வார்த்தையையும் ஒழுங்கற்ற கால இடைவேளைகளால் எல்லாப் பணியாளர்களும் செயல் நிறைவேற்றம் செய்யும் பொழுது 'தற்செயலாக'(occasionally) என்ற வார்த்தையையும் பயன்படுத்த வேண்டும்.

3. நிகழ்காலத்தைப் பயன்படுத்த வேண்டும்.

இந் நடையின் நோக்கம் முழுமை, சுருக்கம் மற்றும் தெளிவு ஆகியவற்றின் வாயிலாகத் தொடர்பு முறையினை எளிதாக்குதலாகும்.

பணியினை விளக்கிவுரைத்தலினுடைய எஞ்சிய பிரிவுகள் கடமைகளைச் செயற்படுத்துகின்ற பிரிவின் மீது சார்ந்திருக்கின்றன. மேற்பார்வை பிரிவு 1. இந்தப் பணிக்கு உடனடியாக மேலேயும் கீழேயும் உள்ள பணிகளின் பெயர்களையும், 2. பொதுவான கட்டுப்பாடு, இடைநிலைக் கட்டுப்பாடு அல்லது நெருக்க மேற்பார்வை போன்றவற்றை உட்கொண்டிருக்கின்ற மேற்பார்

வையின் அளவினையும் தெரிவிக்கின்றது. பதவி உயர்விற்கான செங்குத்து உறவுகளையும் பணி ஓட்டம் மற்றும் செயல்முறைகளுக்கான படுக்கையிடை உறவுகளையும் மற்றப் பணிகளுடன் உறவிற்கான பிரிவு இன உறுதி செய்கின்றது.

இயந்திரப் பொறிகள், கைக்கருவிகள் மற்றும் மூலப் பொருள்களுக்கான பிரிவு தேவை ஏற்படும்பொழுது வணிகப் பெயர்களையும் அளித்து ஒவ்வொரு முக்கியமான வகையினையும் வரிசைப் படுத்தி வகுத்தலில் உதவிபுரிகிறது. இச் செய்தி பயிற்சித் திட்டங்களை வகுத்தலில் உதவிபுரிகிறது. வெப்பம், குளிர், வறட்சி, தூசி மசகிடு (oily) இரைச்சல் போன்ற மாற்று வழிகளைப் பயன்படுத்திப் பணிபுரியும் நிலைமைகளை வெளிப்படுத்த அடிக்கடி சரிபார்ப்பதற்கான பட்டியல்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. அபாயமான நிலைமைகளைக் குறிப்பாகக் குறித்துக்கொள்ள வேண்டும். கடமைகளைச் செயற்படுத்துகின்ற பிரிவில் பயன்படுத்துகின்ற எந்த ஒரு தொழில் நுட்ப அல்லது வழக்கத்திற்கு மாறான சொற்றொடர்களைத் தனியாக வரிசைப்படுத்தி விளக்கமளிக்க வேண்டும். இவ்வாறாக அவை பணிச்சொற்றொகுதியின் ஒரு வகையாக உண்டாகின்றன. பணியினை விளக்கிவுரைத்தல் நடையின் தேவைகள் சில எல்லைக்குட்பட்டு இருப்பதால், பணியினைப் புரிந்துகொள்வதில் உதவியாகவும் பணிபகுத்து ஆய்நரால் பொருத்தமானவை எனவும் கருதப்பட்ட மிகைப்படியான விளக்கக் குறிப்புகளைச் சேர்ப்பதற்கு அவருக்கு அதிகாரம் வழங்கப்பட்டிருத்தல் அறிவுக்குகந்ததாகத் தோன்றுகிறது.

ஒரு பணியினை விளக்கிவுரைத்தலுக்கும் பகுத்தாய்தலுக்குமான செயல்முறை

எந்த அளவுக்குச் சரியாகக் கருத்துகளைப் பெறவும் தெரிவிக்கவும் முடியுமோ அந்த அளவிற்கு அவற்றைப் பெறுதலும் தெரிவித்தலும் பணிபகுத்து ஆய்நருடைய கடமையின் ஒரு சில பகுதிகளேயாகும். தொழிற்சங்கம் உள்ளதா இல்லையா என்பதைப் பொறுத்து இதனை ஐந்து அல்லது ஆறு நிலைகளில் நிறைவேற்றம் செய்ய வேண்டும். அந் நிலைகள் பின்வருமாறு:

1. உண்மையான கருத்துகளைச் சேகரித்தல்தான் முதல் நிலை அல்லது முதல் படியாகும். தேவையான செய்திகளைப் பணியாளர்களிடமிருந்தும், மேற்பார்வையாளர்களிடமிருந்தும் பணிபகுத்து ஆய்நர் பெறவேண்டும். இப் பணியினை நிறைவேற்றம் செய்வதற்கு அவருக்குத் தேவையான திறமைகள், தன்னடக்கம் போன்ற பண்புகள் இருத்தல் வேண்டும்.

2. பின்னர், பணிபகுத்து ஆய்நர் வரையளவு பணியினை விளக்கிவுரைத்தல் படிவத்தினைப் பயன்படுத்தி, சேகரிக்கப்பட்ட குறிப்புகளையெல்லாம் ஒருங்கிணைத்து ஒரு முழுமையான முதற் குறிப்பினைத் தயார் செய்யவேண்டும்.

3. பணிபகுத்து ஆய்நர் இப்பொழுது அம் முதற்குறிப்பினை மறுபடியும் பணியாளர் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களிடம் அவர்களுடைய மறு ஆய்விற்காக எடுத்துச் செல்கின்றார். அவர்கள் மறு ஆய்வு செய்யும்பொழுது தெரிவிக்கின்ற கூடுதலின் செய்திகளையும் அல்லது திருத்தங்களையும் பணிபகுத்து ஆய்நர் மிகவும் பொறுமையுடன் கேட்க வேண்டும்.

4. இந் நிலையில் அவருடைய விரித்துரைத்தலையும் பகுத்தாய்தலையும் மிகவும் சரியாகவும் கருத்துடையதாகவும் செய்வதற்காக எந்தப் புதிய செய்தியினையும் சேர்த்து, அவருடைய முதற் குறிப்பினைத் திருத்தம் செய்கிறார்.

5. பின்னர் ஒரு குழு உக்குறி எண்ணை சேர்ப்பதன்மூலம் முழுமையாக்கப்பட்ட அறிக்கைகளின் தொகுதி ஒருமுகப்படுத்தப் படுகின்றது. ஏனெனில், பணி விளக்கிவுரைத்தல்கள் தொகுதிகளாகச் சேர்க்கப்படுகின்றன. குழு உக்குறி வரிசைகள் துறைகள் பகுதிகள் அல்லது பணிகளைத் தெரிவிக்கின்றன. அதன் பயனாக எந்த ஒரு மேலாளர் அல்லது அலுவலர் வல்லுநர் (staff expert) அவர் பயன்படுத்த விரும்புகின்ற பணி விளக்கிவுரைத்தலை விரைவாகக் காணலாம்.

6. இப்பொழுது முழுமையாக்கப்பட்ட அறிக்கை தொழிற்சங்கத்தினால் மறு ஆய்வு செய்யப்படுகிறது. மிகச் சிறந்த தொழிலாளர் உறவுகளை உருவாக்குவதற்கு இது மிகவும் உதவிபுரியும். ஆயினும், தொழிற்சங்கத்தின் ஒப்புதலுக்காக அந்த அறிக்கை மேலாண்மையால் சமர்ப்பிக்கப்படுவதில்லை என்பது தெளிவுப் படுத்த வேண்டும். தொழிற்சங்கத் தலைவர்கள் கூறுகின்ற ஆலோசனைகளை மேலாண்மை கவனுத்துடன் ஆராய வேண்டும். அடுக்குமுறை மேலாளர் அல்லது அலுவலர் வல்லுநரால் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட பின்னர்தான் அவ்வறிக்கை முழுமை அடைகிறது.

பணியின் தனிக் குறிப்பீடு

ஒரு முழுமையானதும் சரியானதுமான பணியினை 'விளக்கிவுரைத்தலைத் தயாரித்தல், ஒரு முழுமையானதும் சரியானதுமான பணியின் தனிக் குறிப்பீட்டுடன் ஒப்பு நோக்கின் ஒப்பீட்டடிப்படையில் எளியதாகிறது ஒரு பணியின் விளக்கியுரைத்தலைப்

படித்தபின்னர், பணிக்கான மனித தேவைகளைத் தொடர்பு கொண்ட வகையில் மிகுதியான கருத்து வேறுபாடு உள்ளதை நாம் அறியலாம். இப் பணிக்கு ஓர் உயர்நிலைப்பள்ளியின் சான்றிதழ் தேவையா அல்லது கல்லூரி கல்விச் சான்றிதழ் தேவையா?

தேவைப்படுகின்ற அறிவுக்கூர்மையின் மிகக் குறைந்த அளவு என்ன? செயலறிவின் அளவு என்ன? ஒரு முழுமையான நோக்கத்தினையும் சரியான வரையளவையும் பெற்ற பணியாளர்களை அறிமுகப்படுத்துதல் என்பது முடியாது என்று ஒப்புக்கொள்ளப் பட்டதால், சில வாணிக நிறுவனங்கள் பணியின் தனிக்குறிப் பீடுகளைத் தயாரிப்பதற்கான எண்ணத்தினைக் கைவிட்டுவிட்டன. பதிலாக அவை வேலைக்கான நேர்முகத் தேர்வாளர்களிடம் அவ்விளக்கியுரைத்தலைச் சமர்ப்பிப்பதற்கு விரும்புகின்றனர். ஏனெனில், அச் செய்தியின் நிறையினைப்பற்றி அவர்கள் உறுதியாக அறிவர். ஆனால், அதன்மூலம் பணியின் தனிக் குறிப்பீடு நீக்கப்பட்டுவிடவில்லை என்பதைச் சுட்டிக்காட்ட வேண்டும். இப்பொழுது இது நேர்முகத்தேர்வாளர் அல்லது நேர்முகத் தேர்வாளர்களின் மனத்தில் இருக்கின்றது. இப்பணிக்கான பணியாளர்களின் ஒரேயொரு வரையளவினைப் பெற்றிருப்பதைக் காட்டிலும் பணியினை விளக்கியுரைத்தலினுடைய வாசகர்களைப் போன்று பல வரையளவுகளை நாம் பெற்றிருக்கலாம்.

மிகவும் வழக்கமான உடல்சார்ந்த கல்வி மற்றும் செயலறிவு நிபந்தனைகளுடன் சில தனி மனிதப் பண்புகளின் தேவைகள் மற்றும் தனி மனிதப் பண்புகளுக்கிடையேயான உறவுகளின் தேர்ச்சித்திறமைகள் ஆகியவற்றைப் பணியின் தனிக் குறிப்பீடு உட்கொண்டிருக்கலாம். பற்றூர்வம் தனி மனிதப் பண்பின் குறுதிசயமாக, பணிக்கு விண்ணப்பித்தோர்களுக்காக அளவிடப்படுகிறது. மேலும், பணியின் பண்புகளையும் தேவைகளையும் மனிதனுடன் உறவுபடுத்துவதில் உதவுவதற்கு இது பயன்படுத்தப்படுகிறது. மேலாண்மை மற்றும் அலுவலர் பணிகளில், திறமையுடன்பணியினை நிறைவேற்றம் செய்வதற்குத்தேவையான தனி மனிதப் பண்புகளுக்கிடையேயான உறவுகளின் தன்மைக்கும் எண்ணிக்கைக்குங்கூட குறிப்பிட்ட கவனம் செலுத்த வேண்டும். உரையாடல், கலந்துபேசி முடிவு செய்தல், இணக்கத் தீர்வு மற்றும் செயல்நயம் ஆகியவற்றிகான தேர்ச்சித் திறன்கள் இப் பணியின் குறிப்பீடுகளில் குறிப்பிடத்தக்க பகுதிகளாக அமைகின்றன

பணியின் தனிக் குறிப்பீடுகளைப் பொதுவாக மிகவும் எளிதாக ஒழுங்கமைக்கலாம். பணியினை விளக்கிவுரைத்தலிலிருந்து வேறு

படுத்தி வைக்கப்பட்டிருப்பின், இவை இரு பிரிவுகளை உள்ள டக்கி இருக்கின்றன :

1. பணியினை இனம் கண்டுணர்தல்.

2. மனிதச் சக்தியின் தேவைகள்.

நிறுவனமும் பணியின் தனிக் குறிப்பீட்டினைச் உபயோகிப்பதால் ஏற்படக்கூடிய பயன்களைப் பொறுத்து மனிதச் சக்தியின் தேவைகளினுடைய சரியான பட்டியல் மாறும். கல்வி மற்றும் செயலறிவு போன்ற குணங்கள் வழக்கமாகத் தெரியப்படுத்தப் படுகின்றன.

கூடியமட்டும் ஒவ்வொரு பண்பிற்காக எழுதப்பட்டுள்ள தனிக் குறிப்பீடுகளின் அளவினை உறுதி செய்ய வேண்டும். ஆயினும், பல ஆக்கக்கூறுகள், குறிப்பாக, தனிமனிதப் பண்புகளின் தேவைகள் ஆகியவற்றை அகவியலான முறையில் மட்டும்தான் விளக்க முடிகின்றது. பொதுவாக, அகவியலான சொற்றொடர்களில் வரையுறுத்திக் குறிக்கப்பட்ட ஆக்கக் கூறுகள்தாம் பணிக்குத் தேர்ந்தெடுக்கும் செயல்முறையில் மனுதாரருக்காக அகவியல்பான முறையில் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றவையாகும்.

பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்தலின் பயன்கள்

பணியாளர் மேலாண்மையின் மிகவும் எங்கும் நிறைந்துள்ள பணிகளில் ஒன்றுதான் பணியினைப் பகுத்தாய்தலாகும். இதனுடைய பயன்களான விளக்கிவுரைத்தல்கள் மற்றும் தனிக் குறிப்பீடுகள் முன்னர் கூறப்பட்டுள்ள நன்மைகளைவிட பல்வேறுபட்ட பயன்களைப் பெற்றிருக்கின்றன. அப் பயன்களின் சுருக்கமான பட்டியல் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளது.

பணியாளர்களைச் சேகரித்தல்

பணியாளர்களினுடைய ஒரு வரையளவுதான் ஒரு பணியின் தனிக் குறிப்பீடாகும். தனிக் குறிப்பீட்டின் உட்பொருள் தேர்ந்தெடுத்தல் செயல் முறையினை அமைப்பதற்கான ஓர் அடிப்படையினை அளிக்கிறது.

பயிற்சியளித்தல்

பயன்படுத்தப்படுகின்ற கருவிகள் மற்றும் கடமைகளின் வருணனைகள், பயிற்சியளித்தல் திட்டத்தின் உட்பொருளை வளர்ப்பதில் முக்கியமான உதவிகளாக இருக்கின்றன.

பணியினை மதிப்பீடு செய்தல்

பணத்தினுடைய (ஊதியம்) மதிப்பினைத் தீர்மானித்தல் என்ற முடிவான நோக்கத்துடன், மனிதச் சக்தியின் தேவைகளைப் பற்றிய பணியினை விளக்கியுரைத்தல்கள் மற்றும் தனிக்குறிப்பீடுகள் மதிப்பின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன.

செயல்நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல்

நம்பத்தக்கத் தன்மை, தன்முயற்சித் திறன் மற்றும் இவை போன்ற குணாதிசயங்களின் அடிப்படையில் ஒரு தொழிலாளியை மதிப்பீடு செய்தலுக்குப் பதிலாக, பணியின் குறிக்கோள்களை நோக்கியும் அக்குறிக்கோள்களைச் சார்ந்து நிறைவேற்றப்பட்டுள்ள பணியினை மதிப்பீடு செய்தலையும் நோக்கிய ஒரு போக்குத் தற்சமயம் நிலவுகிறது. இவ்வகையாக மதிப்பீடு செய்தலில், பணியின் குறிக்கோள்களை உருவாக்க வேண்டிய பகுதிகளை விளக்குவதில் ஒரு பணியினை விளக்கியுரைத்தல் பயன்படுகிறது.

பதவி உயர்வும் மாற்றலும்

பதவி உயர்விற்கான வழிகளை விளக்கி வரைவதிலும் மாற்றலின் பக்கம் நோக்கிச் செல்கிற வரிசைகளைத் தெரியப்படுத்துவதிலும் பணியின் செய்தி உதவி புரிகிறது.

ஒழுங்கமைத்தல்

பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதன் மூலமாகக் கிடைக்கப்பெற்ற பணிபற்றிய செய்தி, பணியின் திட்டவரையினைப் பாதிக்கின்ற ஆக்கக் கூறுகளை அலகாகக் கொண்டு நோக்குகையில் மோசமான ஒழுங்கமைப்பின் நிகழ்ச்சிகளை வெளிப்படுத்துகிறது. எனவே, பகுத்தாய்தல் செயல்முறை நிறுவனத்தின் தணிக்கையினுடைய ஒரு வகையாக அமைகின்றது.

புகுமுகம் செய்தல் (Induction)

புதிதாகப் பயிற்சி பெறுபவர்களுக்கு, ஒரு பணியின் விளக்கியுரைத்தல் புத்தறிவு நோக்கங்களுக்காக மிகவும் உதவியாக இருக்கும். இது தேர்ச்சி மிகுந்த பணியாளர்களுக்கு விளக்கம் தருவது போல் பயிற்சி பெறுவதற்கு விளக்கம் தராமலிருக்கலாம். ஆனால், இது சில வழிகாட்டி முறைகளை அமைக்கின்றது. அவை அவருடைய பணியினைப்பற்றியும் நிறுவனத்தைப் பற்றியும் அவர் அறிந்து கொள்வதற்கு உதவி புரிகின்றன.

அறிவுரை கூறுதல்

ஐயத்துக்கிடமின்றிப் பணிபற்றிய செய்தி வாழ்க்கைத்தொழில் சார்ந்த அறிவுரை கூறுதலில் மிகவும் உதவியாக இருக்கின்றது. அவ்வாறான அறிவுரைக் கூறுதல் உயர்நிலைப்பள்ளி மட்டத்தில் பெரிதும் உகந்ததாகும். ஏனெனில், பல பட்டதாரிகள் இருக் கின்ற பணிகளின் வகைகளைப்பற்றி அறியாமல் இருக்கின்றார்கள். ஒரு தொழிலாளர் அவருடைய இப்போதைய பணிநிலைக்கு ஏற்ற வராகக் காணப்படவில்லையென்றால், சிறிதளவு வாழ்க்கைத் தொழில் சார்ந்த அறிவுரை கூறுதல் வணிக நிறுவனங்களுக்குப் புதிதன்று.

தொழிலாளர் உறவுகள்

ஒரு பணியினை விளக்கியுரைத்தல் பணியினுடைய ஒரு வரை யளவாகும். ஒரு தொழிலாளி, பட்டியலிட்டுக் கொடுக்கப்பட் டுள்ள கடமைகளை அதிகரிக்க அல்லது குறைக்க முயற்சி செய் வாரேயானால், அவர் இவ்வரையளவினை மீற இருக்கின்றார் என் பதுதான் பொருள். தொழிற்சங்கமும் செயலாட்சிக் குழுவினரும் இக் காரியத்தில் மிகவும் அக்கறை கொண்டுள்ளனர். இதனால் கருத்து மாறுபாடுகள் அடிக்கடி எழுகின்றன. வரையளவான பணி வரம்பினை எழுதப்பட்டுள்ள பதிவேடு அவ்வாறான பூசல் களைக் களைவதில் உதவியாக இருக்கிறது.

பணியின் மறு பொறியின்மை (Job reengineering)

ஒரு பணியாண்மையர் பெண் தொழிலாளர்கள் அல்லது ஊனமுற்றோர் போன்ற எந்த ஒரு சிறப்பான பிரிவினையும் மாற்றி அமைக்க விரும்பினால்,சில பணிகளின் உள்ளடக்கத்தினைப் பொது வாக அவர் மாற்ற வேண்டும். சிறப்பான பண்புகளைப் பெற்ற பணியாளர்களால் நடத்தப் பெறுவதற்கு உத்தரவு அளிக்கும் வகையில் பணிகளை மாற்றம் செய்வதற்கு உதவியாக இருக்கும் செய்தியினைப் பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்தல் அளிக்கின்றது.

பெரும்பாலான வணிக நிறுவனங்கள் அவற்றினுடைய பணியாளர் திட்டங்களில் பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்தியில் இருந்து பல பயன்களை அளிக்கின்றன என்பது வெளிப்படை யாகும். பணியென்பது ஒரு பணியாளர் மேலாளருடைய முக்கிய மான 'இருப்புச் சரக்குகளில்' ஒன்றாகும். முறைப்படியாக அல்லது முறைப்படியல்லாமல் பணியின் அறிவினைப் பெற்றிருந்தாலும், பணியாளரின் ஆய்வறிவு மேலாண்மைக்கு இஃது அத்தியாவசிய மாகிறது. இவ்வழியாக மட்டும் நிறுவனத்தில் நமக்குத் தேவை

யான பணியாளர்களின் வகையினை நாம் சரியாகத் தீர்மானம் செய்யலாம்.

பணியாளர் எண்ணிக்கை

மனிதச்சக்தி தேவைகளைப்பற்றி எடுக்க வேண்டிய இரண்டாவது முடிவு பெறப்பட வேண்டிய பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையினைத் தீர்மானித்தலாகும். இச் சிக்கலை இரண்டு அடிப்படைப் பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன.

1. பணி பளுவினைப் பகுத்தாய்தல்.
2. பணியாளர் அணியினைப் பகுத்தாய்தல்

பொருளின் ஒவ்வோர் அலகிற்கும் தேவையான தொழிலாளர் தேவைகளைத் தீர்மானித்தல், விற்பனைகளை முன் மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும் பணிக்காலக்கால ஒதுக்கீடு செய்தல் போன்ற சிக்கல்களை வேலைப்பளுவினைப் பகுத்தாய்தல் சார்ந்திருக்கிறது. இப் பகுத்தாய்தலின் விளைவு ஒரு குறிப்பிட்ட வேலைப்பளுவினை முறைப்படுத்துவதற்குத் தேவையான பணியாளர்களின் திட்டவட்டமான எண்ணிக்கையினை உருவாக்குதலை நோக்கி வழிகாட்ட வேண்டும். இச் சிக்கல் இந்த நிலையுடன் நிற்பதில்லை. சம்பளம் பெறுபவர் பட்டியலில் உள்ள பணியாளர் கணிக்கும் ஒவ்வொரு நாளும் வந்திருக்கின்ற மற்றும் பணி செய்வதற்கும் ஆற்றலுடைய பணியாளர் அணிக்கும் சமநிலை இருக்க வேண்டுமென்ற அவசியமில்லை.

அதன் பயனாக, வராமை வேலை முடிவுறுதல்கள் (terminations), ஓய்வுகள் (retirements) மற்றும் இவை போன்ற நிகழ்ச்சிகளை ஒப்புக்கொள்வதற்காகப் பணியாளர் அணியினை சிறிதளவு பகுத்தாய்தல் அவசியமாகிறது. இவற்றை முடித்துவிட்ட பின்னரே, இப்போதுள்ள பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை பற்றாக் குறையாக உள்ளதா, போதுமானதா அல்லது பின் நிகழ்வாகின்ற காலத்திற்குத் தேவைப்படுகின்ற எண்ணிக்கையைவிட மிகுதியாக உள்ளதா என்பதை ஒருவர் தெரியப்படுத்த வேண்டும்.

வேலைப் பளுவினைப் பகுத்தாய்தல்

வணிக நிறுவனங்களில் பணிப் பிரிவினைப் பகுத்தாய்தல் செய்தலின் ஆரம்பநிலை விற்பனைகளை முன் ஆய்வு செய்தலாகும். இந்நடவடிக்கையினால்தான் திறமையான பணியாளர்களைச் சேகரித்தல் கடுமையாகப் பாதிக்கப்படும். ஏனெனில், விற்பனைகளை முன் ஆய்வுசெய்வதிலுள்ள தவறுகள் பணியாளர்களைத் தற்காலிக

வேலை நீக்கங்களுக்கும் தகுதி வாய்ந்த மிகுதியான பணியாளர்களைச் சேகரிப்பதற்குத் தேவையான காலம் கிடைக்கப் பெறுமைக்கும் வழிகாட்டுகின்றன. ஆண்டு முழுவதிலும் விற்பனைகளிலுள்ள ஏற்ற இறக்கங்கள் பணியின் காலப் பட்டியியல்களின் திடநிலையைப்பற்றிய வகையில் பணியாளர்களைச் சேகரித்தலில் கூட சிக்கல்களை உருவாக்குகின்றன.

நிறுவனத்தினுடைய பற்பல பகுதிகளுக்கான பணித் திட்டமாக விற்பனைகளை முன் ஆய்வு செய்தல் மாற்றப்படும். உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பாகங்கள், திரட்டப்பட்ட பொருள்கள், உற்பத்தி செய்யப்பட்ட டின்கள், சிப்பிக் கட்டுமானம் செய்யப்பட்ட பெட்டிகள், வாடிக்கையாளர் அழைப்புகள், செயல்முறைகளுக்குள்ளாக்கப்பட்ட செலவுச் சீட்டுகள், பெறப்பெற்ற மற்றும் செலுத்தப்பட்ட பணம் மற்றும் இவை போன்ற ஒரு மணி அலகின் வடிவத்தில் இத் திட்டத்தினை வெளியிட வேண்டும். பல நிலைமைகளில், குறிப்பாக அலுவலர் நடவடிக்கைகளில், பணி அலகு என்பது மனித மணி நேரமாகும். ஆனால், சில உணரத்தக்க அலகின் அடிப்படையில் வேலைப் பளுவினைத் தீர்மானித்தல் மிகவும் விரும்பத்தக்கதாகும். பின்னர், அவ்வலகினைச் சரியாக ஆராய்ச்சி செய்தலின் மூலம், வேலைப் பளுவினை ஒவ்வோர் அலகிற்கும் தேவைப்படுகின்ற மனித மணி நேரங்களாக மாற்றப்படுகின்றன.

பணிப் பளுவினை மனிதமணிநேரத் தேவைகளாக மாற்றம் செய்வதற்குப் பல முறைமைகள் உள்ளன. ஐயத்துக்கிடமின்றி, இந்த நோக்கத்திற்காக முன் செயலறிவுப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. எவ்வளவு பணியினைச் செய்வதற்குத் திட்டமிடப்பட்டுள்ளது? ஒரு தொழிலாளி எவ்வளவு பணியினைச் செய்வார்? முன் கூறப்பட்டுள்ளதைப்பின்னர் கூறப்பட்டதால் வகுத்தால்,தேவைப்படுகின்ற பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை கிடைக்கும். சமமான எண் கிடைக்காவிட்டால் என்ன செய்வது? சான்றாக, ஓர் அரை மனிதரை நாம் தேர்ந்தெடுக்க முடியுமா? இதற்கு இயல்பான பல பதில்கள் உள்ளன. மிகைநேரப் பணி அளித்தல், பகுதி நேரப் பணி அளித்தல் மற்றும் மாற்றங்கள் செய்வதன்மூலம் சிக்கல்களைத் தீர்த்துக்கொள்ளலாம்.

முன் செயலறிவின் அடிப்படையின் மீதான வரையளவுகள் பெரும்பாலும் மிகவும் தவறான எண்ணமுடையவை என நிருபணம் ஆகியிருக்கின்றன. நடவடிக்கைகளின் முறைப்படியான காலச் சீராய்வு மிகவும் உண்மையான வரையளவினை உருவாக்கலாம். மேலும்,தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட வரையளவு ஊக்குவிப்புக கூலிகளின் சில முறைமையுடன் தொடர்புபடுத்தப்பட்டால், ஒவ்வொரு

மனித மணி நேரத்தின் ஆக்க அளவையும் மேலும் அதிகரிக்கலாம். இது, பணியினைச் செய்வதற்குத் தேவையான மிகக் குறைந்த அளவு பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையைக் குறைத்தலில் முடிவடையும்.

குறிப்பிட்டுக் கூறப்பட்டுள்ள காலத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு பணியினை நிறைவேற்றம் செய்வதற்குத் தேவையான பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையினைத் தீர்மானித்தல்தான் வேலைப்பளுவினைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதன் உடனடியான பயன் ஆகும். பொதுவாக, அவ்வாறான ஓர் எண் மிகவும் சரியாக இருப்பதில்லை. ஏனெனில், ஒவ்வொரு மனித மணி நேரத்தின் ஆக்க அளவும் பல காரணிகளால் இயக்குவிக்கப்படுகின்றது. இருப்பினும், வேலைப்பளுக்கள் மற்றும் ஆக்க அளவுகளைப்பற்றிய விளக்கப்பட்டதும் முறைப்படுத்தப்பட்டதுமான சீராய்வு நிறுவனங்களைச் சிக்கனமாகச் செயல்படுத்துவதில் உதவி புரிகின்றது.

நீண்டகால மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல்

தேவைக்கு ஓராண்டிற்கு முன்னரே மனிதச் சக்தியின் தேவை எதிர்நோக்கப்பட வேண்டும். பேரளவு வணிக நிறுவனங்கள், விற்பனை, ஆராய்ச்சி மற்றும் மூலதன முதலீடு போன்றவைகளில் நீண்டகால முன் ஆய்வுகளைத் தயாரித்தாலும், அவை நீண்ட காலத்திற்கு மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுவதில் அதிக ஆர்வம் எடுத்துக் கொள்வதில்லை. நீண்டகால மனிதச்சக்தி தேவைகளைத் தீர்மானித்தலும் திட்டமிடலும் கீழ்க்காணும் ஆக்கக் கூறுகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன:

1. மக்கட் தொகை வயது பரப்பு வீதம்.
2. பொருள்களிலும் செயல் முறைகளிலுமான தொழில் நுட்ப முன்னேற்றங்கள்.
3. போட்டி.
4. பொருளாதார நடவடிக்கையின் படிநிலைகள்.
5. வளர்ச்சிக்கான நிறுவனத்தின் திட்டவட்டமான திட்டங்கள்.

தொழில் நுட்பத் துறையிலான துரிதமான முன்னேற்றங்கள் புதிய தொழில் நுட்ப மற்றும் ஊதியப் பணியாளர்களுக்கான தேவையினை அதிகரிக்கின்றன. அதே சமயத்தில் அவை இப்போதைய பணியாளர்களின் வழக்கொழிவில் பங்கேற்கின்றன. தெளிவாக மனிதச் சக்தியினைத் திட்டமிடுதல் இழப்பீடு செய்யு

வல்ல பயிற்சி மற்றும் கல்வித் திட்டங்களின் ஆராய்வுகளை உட்கொண்டிருக்கலாம். பொறிநுட்பத்துறை போட்டியுடன் சேர்ந்து கொண்டு அடிக்கடி நிறுமங்கள் மற்றும் தொழிற்சாலைகளிடையே மனிதச் சக்தியினை மறுபகிர்வு செய்வதற்கு வழிவகுக்கின்றன.

பணியாளர் அணியினைப் பகுத்தாய்தல்

திட்டமிட்டபடி, தேவையான தொழிலாளர்கள் பணிபுரிவதற்கு ஒவ்வொரு நாளும் வருவார்கள் என்பதற்கு எந்தவிதமான உத்திரவாதமும் கிடையாது. இத்தருவாயில், குறைந்தது இரு முக்கிய சிக்கல்களையாவது ஆராய வேண்டும். கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல் மற்றும் மாற்றியமைத்தல் இவ்விரண்டு ஆக்கக் கூறுகளும் கிடைக்கக் கூடிய பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையினைக் குறைக்கின்றன.

கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல்

ஒரு பணியாளர், முறையாகக் குறிப்பிட்ட கால அட்டவணையில் பணிபுரிவதற்குச் சேர்க்கப்பட்டிருக்கும் பொழுது, பணிபுரிய வராமல் இருக்கின்ற நிலைமைக்குக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள தலைப்புதான் கடமையிலிருந்து ;விலகியிருத்தலாகும். கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தலின் வீதம் என்பது வேலை கிடைக்கப்பெற்ற நாள்களின் மொத்த எண்ணிக்கைக்கும் இழந்த நாள்களுக்குமான விகிதமாகும். அவ்வீதம் கீழ்க்காணும் விதிமுறையின் வாயிலாகத் தெரியப்படுத்தப்படுகின்றது.

$$\left.\begin{array}{l}\text{கடமையிலிருந்து}\\ \text{விலகியிருத்தல்}\end{array}\right\} = \frac{\text{இழந்த மனித நாள்கள்}}{\text{பணி புரிந்த மனித நாள்கள்} + \text{இழந்த மனித நாட்கள்}}$$

$$\text{(Absenteesim} = \frac{\text{man—days lost}}{\text{man-days worked + man-days lost}}$$

அநேகமாய், பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் குறைக்க முடியாத மிகக் குறைந்த அளவு கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல் இருக்கின்றது. வராத தொழிலாளர் சம்பளம் பெறுவிடினும், மிகுதியாகக்கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல் நிறுவனத்திற்குஒரு கணிசமான அளவு செலவினை உருவாக்குகின்றது. பணியின் கால அட்டவணைகள் நிலைகுலையாகின்றன. அவற்றில் காலதாமதம் ஏற்படுகின்றன. அதனால், ஏற்படுகின்ற குழப்பம், வெறுப்பான பதவி மாற்றங்கள், மிகை நேரம் அல்லது பட்டுவாடா செய்யப்பட வேண்டிய. தேதிகளையுங்கூட சமாளிக்க முடியாமை போன்

வற்றை நோக்கி இழுத்துச் செல்கின்றது. நேர்வுகாலச் சம்பளம் அளிக்கப்படுமாயின், செலவுகள் மிகவும் துரிதமாக அதிகரிக்கின்றன. எனவே, எந்த அளவிற்குக் கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தலைக் குறைக்க முடியுமோ அந்த அளவிற்குக் குறைப்பதற்குச் செயலாட்சிக் குழுவினர் முயற்சி எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

வராதவர்களின் எண்ணிக்கையினைக் குறைப்பதற்கான வழித்துறைகளைப்பற்றி ஓர் ஆய்வினைச் சுருக்கமாகக் கூறுதல் இவ்வத்தியாயத்திற்குப் புறம்பானதாகாது. கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தலைக் குறைப்பது அதன் காரணங்களைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதன் மூலம் நிறைவேற்றப்படுகின்றது. ஒவ்வொரு வராமையையும் அதனுடைய பண்புகளின் அடிப்படையில் வகைப்படுத்தப்படுகின்றது. மேலும், படிவங்கள் உருவாகலாம். அவை கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தலைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதிலும் குறைப்பதிலும் உதவிபுரியும் அடிப்படையான பண்புகளும் சில படிவங்களும கீழே தரப்பட்டுள்ளன:

தொழிலாளரின் பெயர்

நிறுவனத்தில் வராமை சார்பு நிலையுடைய தொழிலாளர்கள் இருக்கின்றனர் என்று அடிக்கடி கண்டுபிடிக்கப்பட்டுள்ளது. இவ்வாறன பழக்கவழக்கத்திற்மான அடிப்படைக் காரணங்கள் அநேகமாய் தனிப்பட்ட நபர்களிடம்தான் இருக்கின்றன. நிறுவனத்தைப் (company) பொறுத்தவரையில், அதனுடைய 10 அல்லது 20 விழுக்காடு தொழிலாளர்கள் மொத்த வராமையின் எண்ணிக்கையில் 70 முதல் 80 விழுக்காடு வரை கணக்காகின்றனர் என்பது முக்கியமான செய்தியாகும். பொருத்தமான அறிவுரை மற்றும் உதவிக்குப் பின்னர், எச்சரிக்கைகளைப் பின்தொடர்ந்து, சில நேரங்களில் வேலையிலிருந்து விலக்கல்தான் ஒரே தீர்வு முடிவாகும்.

கொடுக்கப்பட்ட காரணங்கள்

வராமைகளை விளக்குவதற்குத்தொழிலாளர்களால் கொடுக்கப்படுகின்ற காரணங்கள் பலவாகும். உடல் நலமின்மை, போக்குவரவு சிக்கல்கள், கடமைக்கு அப்பாற்பட்ட விபத்துகள் போன்றவைதாம் பெரும்பாலான பணியாளர்களால் தரப்படுகின்ற காரணங்களாகும். பெண் தொழிலாளர்கள் கொடுக்கின்ற முக்கியக் காரணம் குழந்தைகளைப் பராமரித்தலாகும். இந்நிலைமைகளைச் சரிசெய்தல் மிகுதியாகப் பணியாளர்களிடத்தில்தான் இருக்கிறது.

தேதி

திங்கட்கிழமைகள், வெள்ளிக்கிழமைகள் சம்பளம் வழங்கப் படுகின்ற நாள்களுக்குப்பின், விடுமுறை நாள்களுக்கு முன்பும் பின்பும் மற்றும் பற்பல பருவங்களுக்கான ஆரம்ப நாள்கள் போன்ற நாள்களில் கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தலின் அதிக மாக விதங்கள் இருப்பது வராமைகளைத் தேதிவாராக அட்டவணைப் படுத்தும்பொழுது தெரியவருகின்றது. இச் செய்திகள் பல தொழிலாளர்களிடையே உள்ள பொறுப்பின்மையினை வெளிப் படுத்துகின்றன.

வயதும் பாலினமும்

ஓர் ஆய்வின்படி, பெண் தொழிலாளர்களுக்கான கடமையிலி ருந்து விலகியிருத்தலின் விகிதம் 6.5 விழுக்காடாகும். அவ்வமயம் ஆண் தொழிலாளரின் அவ்வாறான விகிதம் 3.2 விழுக்காடாகும். 20 வயதுக்குட்பட்ட தொழிலாளர்களிடையே அவ்வாறான விகிதம் 5.5 விழுக்காடாகும். எல்லாப் பணியாளர்களுக்குமான விகிதம் 3.4 விழுக்காடாகும். அவ்வாறான விகிதம் 55 வயது முதல் 59 வயது வரையுள்ள தொழிலாளர்களுக்கு 2.8 விழுக்காடாகும்.

வேலைக்கட்கு வரம்புகள்

வராமைகளின் எண்ணிக்கையுடன் உறவு கொண்டுள்ள மற்றைய காரணக்கூறுகள் பின்வருமாறு:

1. எந்தவொரு காலத்திலும் மிகுதியான பணி மணி நேரங் கள் (excessive hours of work),
2. சலிப்பைத் தருகிற வேலைகள்,
3. கீழான மேற்பார்வை,
4. தீங்கான பணிபுரியும் நிலைமைகள்,
5. கீழான உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு.

மேற்கூறப்பட்டுள்ள காரணக்கூறுகள் பொறுப்பின்மை என்ற கருத்தில் பங்கேற்கின்றன. இவ்வேலைக்கட்கு வரம்புகளைச் சரி செய்தல் மேலாண்மையின் கையில்தான் இருக்கிறது.

மாற்றியமைத்தல்

ஓய்வு, இறப்பு, பணி துறப்பு அல்லது வாணிக நிறுவனத்தி லிருந்து பிரிவதைக் கட்டாயப்படுத்துகின்ற காரணிகளின் எண் ணிக்கைளால் ஏதாவதொன்றின் மூலம் நிகழக்கூடிய பணியாளர் களின் இழப்பினைப்பற்றி நாம் அலசியாராயவில்லை. இதன் பயனாகப்

பணியாளரை மாற்றியமைத்தலைப்பற்றிய பகுத்தாய்தல் தேவைப் படுகிறது.

பரந்த கண்ணோட்டத்தில், மாற்றியமைத்தல் என்பது நிறுவனத்திற்குள்ளும் வெளியேயும் பணியாளர் அணியின் இயக்கமாகும். இவ்வியக்கம் அப் பணியாளர் அணியின் திடநிலையினுடைய வழிகாட்டும் கொள்கையாகும். மிகுதியான ஓர் இயக்கம் விரும்பத்தக்கதன்று மற்றும் செலவானதாகும். ஒரு தொழிலாளர் வணிக நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறினால், பொதுவாகக் கீழ்க் காணும் செலவுகளைப் போன்றவை உட்கொண்டிருக்கின்றன.

1. ஒரு மாற்றீடு செய்வதற்குப் பணியாளரை வேலைக்கு எடுத்தல், நேர்முகத் தேர்வு நடத்துதல் மற்றும் நன்காராய்தலுக்கான காலத்தினையும் வசதிகளையும் உள்ளிட்ட வாடகைக்கு அமர்த்துகின்ற செலவுகள்.
2. மேற்பார்வையாளர், பணியாளர் துறை மற்றும் பயிற்சி பெறுபவர்களினுடைய காலத்தினையும் உள்ளிட்ட பயிற்சி யளித்தலுக்கான செலவுகள்.
3. புதிதாகக் கற்றுக் கொள்பவர் உற்பத்தி செய்வதற்கு மிகையாக அவருடைய ஊதியம்.
4. பழைய தொழிலாளரைப் பிரிப்பதற்கும் அதனைப் புதிய பணியாளரால் மாற்றீடு செய்வதற்கும் இடையேயுள்ள காலத்தில் ஏற்படுகின்ற உற்பத்தி இழப்பு.
5. புதிய தொழிலாளர்களின் விபத்து வீதங்கள் பொதுவாக அதிகமாக உள்ளன.
6. பணியாளரை வேலைக்கு அமர்த்தும் காலத்திலும் பயிற்சி காலத்திலும் துணைச்சாதனங்கள் முழுமையாகப் பயன் படுத்தப்படுவதில்லை.
7. புதிய தொழிலாளர்களால் சேதம் மற்றும் கழிவு ஆகியவற்றின் வீதங்கள் அதிகரிக்கப்படுகின்றன.
8. பிரிதல்களின் மிகுதியான எண்ணிக்கையிலிருந்து மிகை நேர ஊதியம் ஏற்படுகிறது. மேலும், ஒப்பந்த ஒப்படைப்புத் தேதிகளைச் சமாளிப்பதில் சிரமங்கள் ஏற்படலாம்.

மாற்றியமைத்ததால் உற்பத்திப் பாதிக்கப்படுகிறது. மேற்பார்வை பணி, முறைப்படியான பயிற்சி அளித்தல், வரிகள் மற்றும் வெளியேறுதலுக்கான செயல்முறை ஆகியவற்றுள் செலவுகளும் அதிகரிக்கின்றன. மாற்றியமைத்தல் வீதம் பல்வேறு விதி

முறைகளின் வாயிலாக வெளிப்படுத்தப்படுகின்றது. அவ்வாருன பல்வேறுபட்ட விதிமுறைகள், பதவி யேற்றல்கள் சம்பளம் பெறு பவர் பட்டியலின் கூடுதல் எண்ணிக்கைகள், பிரிதல்கள், துறப்புக் கள், பதவி விலக்கல்கள், சிறப்புகள், பதில் வைப்புகள், ஒரு பதவி யேற்றலுடன் ஒரு பிரிதல் மற்றும் சராசரி பணியாளர் அணி காலத்தின் ஆரம்பத்திலிருந்து எண்ணிக்கையுடன் (பொதுவாக ஒரு மாதத்தின் ஆரம்பத்தில்) முடிவிலிருக்கின்ற எண்ணிக்கை இரண்டால் வகுக்கப்படுதல்.

பிரிதல்கள், துறை வெளியேற்றலுக்கான காரணங்கள், பணி புரிந்த காலம், மற்றும் வயது, பாலினம், திருமணம்பற்றிய சமு தாயப் படிநிலை, வீட்டு உரிமை மற்றும் ஈட்டுறுதிப் பணத்தின் அளவு போன்ற தனிமுறைப் பண்புகள் போன்றவற்றின் வாயி லாக வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. சில துறைகளிலிருந்து ஆதார மான மாற்றியமைத்தலின் வீதம் பணிபுரிகின்ற நிலைமைகள் மற்றும், அல்லது மேற்பார்வைகளில் முன்னேற்றங்களுக்கான தேவையினைப்பற்றிக் கருத்துத் தெரிவிக்கின்றது. தொழிலாளர்கள் பணியினை விட்டு வெளியேறுவதற்குக் கொடுக்கப்பட்ட காரணங் களை, அதனுடைய உண்மையினைக் கண்டறிவதற்காக மிகவும் கவனத்துடன் பகுத்தாய்தல் செய்ய வேண்டும். பணிபுரிந்த காலத்தினைப் பகுத்தாய்தல், பணியில் சேர்த்துக்கொள்ளப்பட்ட முதல் ஆறு மாதங்களில் தன்னியல்பான வெளியேறற்ங்களின் விழுக்காடு அதிகமாக இருப்பதைப் பொதுவாக வெளிப்படுத்து கின்றது. இந்த உண்மை பணியிலமர்த்துதல் மற்றும் பயிற்சி யளித்தலிலுள்ள தவறுகளை வெளிப்படுத்துகின்றது.

10. வேலைக்குத் தேர்ந்து எடுத்தல்

(Recruitment & Selection)

பணியாளர்களை நியமித்தல் மேலாண்மைப் பணிகளுள் முக்கியமானதொரு பணி எனக் கருதப்படுகிறது. பணியாளர்களைப் (கீழ்ப்பணியாளர்கள், மேற்பணியாளர்களைப்) பணியில் அமர்த்துவதையே இப்பணி சுட்டிக்காட்டுகிறது. பணியாளர் மேலாளர் புரிய வேண்டிய பணிகளில் மிகப் பொறுப்பு வாய்ந்த பணி இதுவேயாகும். பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், அவர்களுக்குப் பயிற்சி அளித்தல், அவர்களுக்குப் பொருத்தமான வேலை அளித்தல், திறமையற்றவர்களையும், வயதானவர்களையும் பதவி விலகச் செய்தல் ஆகிய எல்லாவற்றினையும் பணியாளர் மேலாளர் இப் பணி மூலம் புரிகிறார்.

மனிதச் சக்தி தேவைகளைத் தீர்மானம் செய்த பின்னர், வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான செயல்முறை ஆரம்பமாகிறது. வேலைக்கு எடுத்தல் என்ற சொற்றொடர் பணியாளர்களைப் பணிக்குத் தேர்ந்தெடுப்பதனையே சுட்டிக் காட்டுகிறது. இப் பணி ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் வழக்கமாக ஆனால், தொடர்ந்து நடைபெறும் பணியேயாகும். போதிய பணியாளர்களின்றி எந்த ஒரு நிறுவனமும் செயலாற்ற முடியாது. வேலைக்கு எடுத்தல் என்ற பணி ஒரு வேலைக்காக ஒரு சில நபர்களைக் கொண்டு வருதலையோ ஒரு நிறுவனத்தின் விரிவாக்கலுக்காகப் பல்லாயிரக்கணக்கான நபர்களைக் கொண்டு வருதலையோ குறிக்கலாம். வேலைக்கு எடுத்தல் என்பது எதிர்காலத் தொழிலாளர்களைத் தேடுதல் என்பது மற்றும் நிறுவனத்திலுள்ள பணிகளுக்காக அவர்களை விண்ணப்பிக்குமாறு தூண்டுதலுக்கான செயல் முறையாகும்.

பொதுவாக, தொழிலாளர்களின் பிறப்பிடங்கள் இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன. அவையாவன:

1. அகப் பிறப்பிடங்கள்.
2. புறப் பிறப்பிடங்கள்.

நிகழக்கூடிய பதவி மாற்றம் அல்லது பதவி உயர்வுக்கான முன்னேற்பாட்டினை ஊக்குவித்தல், ஒழுங்குணர்வின் பொதுவான நிலையினை உயர்த்துதல் மற்றும் நிறுவனத்தினுள்ளே பணி வரலாறுகளைப் பகுத்தாய்தலின் மூலம் பணியின் தேர்வு நாடுபவர்களைப்பற்றிய அதிகமான செய்தியினை அளித்தல் போன்ற நன்மைகள், நிறுவனத்தினுள்ளேயே ஒரு பணி வாயிலை நிரப்புவதனுல் ஏற்படுகின்றன. செயல் திற விளக்க விவரப்பட்டி (talent inventory) மற்றும் பகுத்தாய்தலினுடைய ஒரு தெளிவான திட்டம், பணியாளர் துறையில் கூலி ஒப்பந்தங்களையும் தற்காலிக வேலை நீக்கங்களையும் ஒருமுகப்படுத்துதல் மற்றும் பணி வாயில்களுக்கு முறைப்படியாகப் பணியிலமர்த்துதல் ஆகியவை அகவியலாக வேலைக்கு எடுத்தல் திட்டத்தின் வெற்றிக்கு மிகவும் பங்களிக்கும்

வேறு வழியற்ற நிலையில், கீழ்நிலைப்பணிகள், வளர்ச்சியினுல் தோற்றுவிக்கப்படுகின்ற பணிகள் மற்றும் இப்போதைய பணியாளர்களால் பணிநிலைகளின் தனிக் குறிப்பீடுகளை ஈடு செய்யமுடியாத பணிகள் போன்றவற்றிற்கு ஒரு வணிக நிறுவனம் புறப்பிடங்களை நாடிச் செல்ல வேண்டியுள்ளது. பணியாளர்களை வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுக்க கீழ்க்காணும் வழிமுறைகள் கையாளப்படுகின்றன. அவையாவன:

1. நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களைக் கொண்டே புதிய பணியாளர்களை வேலைக்கு எடுக்கலாம். இம்முறை கையாளப்படும் பொழுது நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் உறவினர்களும், நண்பர்களும் பணியில் சேர வாய்ப்பேற்படுகிறது. போதிய பணியாளர்கள் வேலைக்குக் கிடைக்காத சந்தர்ப்பங்களில் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களில் அதிகமான அளவிற்குப் புதிய பணியாளர்களைக் கொணர்ந்து சேர்க்கும் பணியாளர்களுக்குப் பரிசு கொடுத்து ஊக்குவிப்பதுண்டு.
2. தொழிற்சங்கங்களின் தலைவர்களை நாடி அவர்களது மூலம் பணியாளர்களை வேலைக்கமர்த்துதல் இரண்டாவது முறையாகும்.
3. நிறுவனத்தின் கோப்புகளிலுள்ள பழைய விண்ணப்பங்களில் தகுந்தவிண்ணப்பங்களைப் பொறுக்கியெடுத்து அவ் விண்ணப்பதாரர்களை வேலைக்கு எடுத்தல் மூன்ருவது முறையாகும்,
4. செய்தித்தாள்கள்,பத்திரிகைகள் ஆகியவை மூலம் விளம்பரம் கொடுத்து வேலைக்கு எடுத்தல் நான்காவது முறை

யாகும். குறிப்பிட்ட பகுதிகளில் பெரும்பாலானவர்கள் படிக்கின்ற செய்திதாள்களில் விளம்பரங்கள் கொடுக்கப் படவேண்டும். நிறுமம், பணி மற்றும் பணியின் தனிக் குறிப்பீடுபற்றிய அதிகமான செய்திகள் விளம்பரங்களில் சேர்க்கப்பட வேண்டும்.

5. கீழ்நிலைப் பணியாளர்களை வேலைக்கு எடுக்க வேண்டிய நிலையில் அறிவிப்புகளை நிறுவனத்தின் வெளிப்புற வாசற் கதவுகளில் ஒட்டி வெளியிடு வதன்மூலம் போதிய விண் ணப்பங்களைப்பெறலாம். இதுவும் பணியாளர்களைத் தேர்ந் தெடுக்கும் முறைகளுள் ஒன்று.

6. மேலாண்மை அறிவுரையாளர்களை நாடி அவர்கள் மூலம் பணியாளர்களை வேலைக்கமர்த்தலாம்.

7. வேலைத் தகவல் நிலையங்கள் (employment exchanges) மற்றும் வேலை முகமைகள் மூலமும் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம்.

8. வணிக நிறுவனங்களில் உள்ள பணிகள் சிக்கலாகவும் தொழில் நுட்பம் வாய்ந்தவையாகவும் இருப்பதால், நிறுவனங்கள் கல்லூரிகளில் கற்றறிந்த மாணவர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்காகக் கல்வி நிலையங்களுடனும் நெருங் கிய தொடர்புகள் ஏற்படுத்திக் கொண்டிருக்கின்றன. இம் முறை நமது நாட்டில் மிகவும் மெதுவாக அறிமுகப்படுத் தப்பட்டு வருகின்றது.

9. பணியாளர் தேவைகளில் ஏற்படுகின்ற குறுகிய—கால ஏற்ற இறக்கங்களைச் சரி செய்வதற்கு, மணி நேரம் அல்லது நாள்போன்ற அடிப்படையின்மீது பணியாளர் களைக் குத்தகை அடிப்படையில் அமர்த்துவதையும் ஆராயவேண்டும்.

நிறுவனத்திற்குள்ளேயே வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுத்தலினுடைய பயன்கள்

நிறுவனத்திற்குள்ளேயே வேலைக்கு எடுத்தலினுடைய பயன்கள் பின் வருமாறு :

1. முக்கியமான அளிப்பவர்களுடன் பெருமதிப்பு வாய்ந்த ஒப்பந்தங்கள் பேணிக் காக்கப்படுகின்றன.

2. இது தொழிலாளர்களிடையே வாய்மை தவறாமையினை வளர்க்கிறது.

3. இது பணியின் இடைவிடாத தொடர்பிலிருந்து திடநிலையினை உறுதிப்படுத்துகிறது.
4. இது தொழிலாளர்களிடையே பணியின் பாதுகாப்பு பற்றிய ஓர் எண்ணத்தினை உருவாக்குகிறது.
5. இது கீழ்நிலைகளிலுள்ள மற்றைய செயலாட்சித் துறையில் மற்றும் தொழிலாளர்களை மேல் நிலைப் பணிகளுக்காக முயற்சி செய்யுமாறு ஊக்கமளிக்கிறது.
6. ஏற்கனவே உள்ளவர்கள் நிறுவனத்தின் செயல் நடவடிக்கைகள் மற்றும் தேவைகளுடன் ஏற்கனவே பழக்கப்பட்டவர்கள்.
7. இப்போதுள்ள முக்கியமான வாடிக்கையாளர்களுடனான பெருமதிப்பு வாய்ந்த ஒப்பந்தங்கள் மெய்யாக்கப்படுகின்றன.

சுருக்கமாக, நிறுவனத்திற்குள்ளேயே பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல் கம்பெனியின் தொழிலாளர்களுடைய பொதுவான ஒழுங்குணர்வை உயர்த்துகிறது.

புற இடங்களிலிருந்து வேலைக்கு எடுத்தலின் பயன்கள்

கம்பெனிக்கு வெளியிலிருந்து வேலைக்கு எடுத்தலினால் ஏற்படுகின்ற சில நன்மைகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

1. புதியநோக்கு நிலைகள் கவர்த்திழுக்கப்படுகின்றன.
2. தொழிலாளர்கள் பல்வேறுப்பட்ட பரந்த செயலறிவினைப் பெற்றிருப்பார்கள்.
3. பழைமையான பழக்க வழக்கங்களை மாற்றுவதற்கான திறமைகளைத் தொழிலாளர்கள் வளர்ப்பார்கள்.

இருப்பினும் தொழிலாளர்களை நிறுவனத்திற்குள்ளிருந்து தேர்ந்தெடுத்தல் அல்லது கம்பெனிக்கு வெளியேயிருந்து தேர்ந்தெடுத்தல் ஆகியவற்றில் எது சாலச் சிறந்தது என்பதுபற்றிக் கொள்கை பிடிவாதமாக இருத்தல் ஆபத்தானதாகும். நேர்மையாக இருத்தல் மற்றும், கம்பெனிக்குள்ளே உள்ளவர்களை ஊக்குவித்தல் என்ற மேலாண்மையின் போற்றத்தக்க விருப்பத்திலிருந்துதான் நிறுவனத்திற்குள் உள்ளவர்களுக்குப் பதவி உயர்வளித்தல் என்ற செயல்முறையின் தோற்றம் உருவானதாகும். நிறுவனத்திற்குள் இருந்து அவ்வாறான பதவி உயர்வு அளித்த

லினால் அளிக்கப்படுகின்ற நிலையான வாய்ப்புகள் இருப்பதுபற்றிய ஒரு தகவல் நிறுவனத்திற்குள் ஒரு மிகப் பெரிய ஒழுங்குணர்வு சிற்பியாகச் சேவை புரிகிறது. மேலும், உயர்நிலை மேலாண்மை பணிகளுக்குமட்டுமல்லாத மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளுக்குமான மனுச் செய்பவர்களின் ஒரு தானே உண்டுபண்ணுகின்ற பிறப்பிடத்தினை இஃது உருவாக்குகிறது, சுருங்கக் கூறின், அவ்வாறான கொள்கைமுறை, தொழிலாளர் செயலூக்கமளித்தலினுடைய ஒரு சக்தி வாய்ந்த முறையினை அளிக்கின்றது.

நமது நாட்டில் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்ற பணியாளர்களை வேலைக்கு எடுத்தலின் பிறப்பிடங்கள்

இந்தியாவில், அரசுத் துறை மற்றும் தனியார் துறை இரண்டிலும், பணியாளர்களை அடைவதற்காக வேலைக்கு எடுப்பதில் பல பிறப்பிடங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. அரசுத்துறை நிறுவனங்கள் பொதுவாக விதிமுறைப்படுத்தப்பட்டதும் அமைப்புமுறைக்கு உட்பட்டதுமான செயல்முறைகளைத் தேர்ந்தெடுக்கின்றன. பொதுவாக, அவற்றின் கொள்கைமுறைகள் ஒத்த தன்மையினை உடையனவாக இருந்தபோதிலும் அவற்றில் வேறுபாடுகள் உள்ளன. சான்றாக, அவை சில கூட்டுறவின் (corporation's) தொழிலாளர்களுடைய பிள்ளைகளுக்குச் சலுகை காட்டலாம். மற்றவை பற்பல பிறப்பிடங்களைப் பயன்படுத்துகின்றன.

பேராசிரியர் ருத்ரபசவராசு (Prof. Rudrabasavaraj) அவர்களின் ஆய்வின்படி, கன இனப் பொறியியல் (heavy engineering) துறையிலுள்ள ஓர் அரசுத் துறை நிறுவனம் அதனுடைய மேற்பார்வைக்குரியதல்லாத அலுவலர்களைக் கீழ்க்காணும் வழிகளின் மூலம் வேலைக்கு எடுத்துள்ளது.

1. வேலை தேடித் தரும் நிலையங்கள்.
2. புற விளம்பரம்.
3. அக விளம்பரம்.
4. மத்திய பயிற்சி நிலையம் மத்திய பயிற்சி நிலையத்தில் பயிற்சிக்காகவும் வேலைக்காகவும் ஒப்பந்தத்தின் அடிப்படையில் வேலைக்கு எடுக்கப்பட்டவர்கள்).
5. கூட்டுறவின் இணைப்பு அலுவலர் (liaison officer) வழியாக அறிமுகம்.
6. வேறு வேலையிலிருந்து அனுப்பப்பட்ட (deputation) பணியாளர்கள்.

7. பிற அரசுத் துறை நிறுவனங்களிலிருந்து மாற்றல்கள்.

மற்றோர் அரசுத் துறை நிறுவனத்தில் (இரும்பு), ஊனமுற்றோர்களுக்கு முதல் முன்னுரிமை வழங்கப்பட்டது. ஆனால், அச் சலுகை ஒரு குடும்பத்திற்கு ஒருவர் என்ற முறையில் வரையறை செய்யப்பட்டது இவ்வாய்வின்படி, அரசுத் துறையில் வேலைக்கு எடுத்தலுக்கான முக்கியப் பிறப்பிடங்கள், விருப்பச் சார்பு வரிசை முறையில் பின்வருமாறு:

1. தற்செயலாக வருகை தருபவர்கள் அல்லது வேலை தேடுவோர்கள்.
2. செய்தித்தாள் விளம்பரங்கள்.
3. அட்டவணையில் கண்ட பழங்குடியினர் மற்றும் அட்டவணையில் கண்ட இனங்கள்.
4. வேலை தேடித் தரும் நிலையங்கள்.
5. பிற அரசுத்துறை நிறுவனங்கள்.
6. அக விளம்பரம்.
7. ஊனமுற்ற நபர்கள்.
8. உறவினர்கள் மற்றும் நண்பர்கள்.
9. பணியாளர்ப் பரிந்துறைகள்.
10. கல்வி நிலையங்கள்.

தனியார் துறையில் செயல் முறைகள் முறைப்படுத்தப்பட்டிருப்பினும் அமைப்பு முறைக்கு உட்படுத்தப்படவில்லை. சில நிறுவனங்களில்,தொழிலாளர்களின் குழந்தைகளுக்கும் உறவினர்களுக்கும் மற்றும் உள்ளூர் மக்களுக்கும் முன்னுரிமை வழங்கப்பட்டிருக்கிறது.

விருப்பச் சார்பு வரிசை முறையில், தனியார் துறைக்கான வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுத்தலின் முக்கியமான பிறப்பிடங்கள் பின்வருமாறு:

1. விளம்பரங்கள்.
2. வேலை தேடித்தரும் நிலையங்கள்.
3. உறவினர்கள் மற்றும் நண்பர்கள்.
4. தற்செயல் வருகை தருபவர்கள்.
5. தொழிலாளர் பரிந்துரைகள்,

வேலை தேடித்தரும் நிலையங்கள் ஒரு பிறப்பிடமாகப் பயன் படுத்தப்படுகின்றன. நமது நாட்டிலுள்ள சட்டம், காலியிடங் களைப்பற்றிய தகவல்களைப் பணியான்மையர் வேலை தேடித் தரும் நிலையங்களுக்குத் தெரிவிக்க வேண்டும் என்று வலியுறுத்துகின் றது. ஆயினும், குறிப்பிட்ட சில தேர்ச்சித் திறம் வாய்ந்த மற்றும் மிகவும் தேர்ச்சித் திறம் வாய்ந்த வகைகளுக்கு இப் பிறப்பிடம் திறமையற்றது எனப் பெரும்பாலான நிறுவனங்களால் அறிக்கை கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. பெரும்பாலானவற்றில், வேலைக்கு எடுத்தலின் ஆற்றல் வாய்ந்த இரு பிறப்பிடங்கள் பின்வருமாறு:

1. செய்தித்தாள் விளம்பரங்கள்.
2. உறவினர்கள் மற்றும் நண்பர்கள்.

வேலைக்கு எடுத்தலின் கோட்பாடுகள்

அரசுத் துறை நிறுவனங்களால் பின்பற்றப்பட வேண்டிய, வேலைக்குத் தோந்தெடுத்தலுக்கான அடிப்படைக் கோட்பாடு களைத் திரு. எஸ். எஸ். கீரா என்ற நூலாசிரியர் 'வியாபாரத்தில் அரசு' (S. S. Khera Govt. in Business) என்ற நூலில் திட்டவரை செய்துள்ளார். அவையாவன:

1. பணியாளரை நியமித்தல் அல்லது வேலைக்குத் தேர்ந் தெடுத்தலின் திட்டம் சரியான நேரத்தில் திட்டமிடப்பட வேண் டும். ஏனெனில், பணியாளர்களின் தேவை பணியினைப் பாதிக்கக் கூடாது. அல்லது பணியாளர்களை விரைவாக வேலைக்குத் தேர்ந் தெடுக்குமாறு செயலாட்சிக் குழுவினரைக் கட்டாயப்படுத்தக் கூடாது. உறவினர்களைப் பணிகளுக்குத் தேர்ந்தெடுக்க வேண் டும் என வலியுறுத்தக்கூடாது. மேலும், அவ்வாறுன போக்கினைத் தவிர்த்தல் வேண்டும். எனவே, பணியாளர்களைத் தேர்ந் தெடுத்தலைச் சரியான முறையில் திட்டமிட வேண்டும்.

2. குறைந்த சலுகை பெற்றவர்கள் மற்றும் இடம் பெயர்ந்த வர்களுக்கான கவனிப்பினைத் தவிர, எல்லோருக்கும் சமவாய்ப்பும் நேர்மையாகவும் இருத்தல் வேண்டும். குறைந்த சலுகை பெற்ற வர்கள் மற்றும் இடம் பெயர்ந்தவர்களுக்கு மறு வாழ்வு அளிக்க வேண்டிய கடமை அரசினைச் சார்ந்ததாகும். நிறுவனம் செயல் படுகின்ற பகுதியிலுள்ள இடம் பெயர்ந்தவர்களுக்குப் பொதுவாக முன்னுரிமை வழங்கப்படுகின்றது.

3. தனிப்பட்ட ஒரு நபரைக் காட்டிலும் ஒரு குழுவினல் தேர்ந்தெடுத்தல் செய்யப்பட வேண்டும்.

4. குறிப்பிடப்பட்ட பணி நிபந்தனைகளை நிறைவு செய்து மனுச் செய்தவர்களைத் தகுதியின் அடிப்படையின்மீதுதான் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

5. அரசினுல் கட்டுப்பாடு செய்யப்பட்டுள்ள நிறுவனத்தின் வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுத்தல் கொள்கை முறை, தேசியக் கொள்கை முறையுடன் இசைவாக இருத்தல் வேண்டும்.

பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்

தகுதிபெற்ற நபர்களுள் சிறந்த நபரைப் பொறுக்கி எடுத்தலே தேர்ந்து எடுத்தலாகும். குறிப்பிட்ட ஒரு பணிக்காக, பணிக்கு மனுச் செய்பவர்களை அறிதலின் ஒரு செயல் முறையினைத் தேர்ந்து எடுத்தல் வெளிப்படுத்துகின்றது. இச் செயல்முறையில் அக்கறை கொண்ட மனுதாரர்கள் நுனித்தேர்வு செய்யப்பட்டுப் பணிக்காகத் தகுதி வாய்ந்தவர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றுர்கள். திறமை, கூர்மையான அறிவு, தொழில்நுட்பம், பிறருடன் பழகும் தன்மை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றுர்கள்.

முறையாகப் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல் மிகவும் முக்கியம் வாய்ந்தது. ஏனெனில், தகுதியற்ற பணியாளர்கள் நியமிக்கப்படலாம். அவர்கள் பணிக்குப் பொருத்தமற்றவர்களாக நிரூபிக்கப்படலாம். இது பணியாளர்களையும், பணியான்மையரையும் பாதிக்கும். பணியாளர், எப் பணிக்கு அவர் மிகவும் பொருத்தமானவரோ அப் பணியில் அமர்த்தப்படாவிடின் மனநிறைவினைப் பெற முடியாது. மேலும், இது பணியாளர்களின் நலனுக்குக்கெதிரானதாகும். ஏனெனில், அவ்வாருன தொழிலாளர்கள் பெரும்பாலும் திறமையற்றவர்களாக இருப்பார்கள். பணி பாதிக்கப்படும். அதிகமான தொழிலாளர் வெளியேற்றத்தில் இது முடிவடையலாம். ஏனெனில், பணி பணியாளர்களுக்குப் பொருந்தாவிடில், அவர்களை நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேற்ற முடிவு செய்யலாம்.

ஒரு மேலாளருடைய கண்ணோட்டத்திலிருந்து நோக்கின், தேர்ந்து எடுத்தல், ஒரு கடுஞ்சோதனையான செயல்முறையாகும். ஒவ்வொரு பணிக்கும் முதலீடு தேவைப்படுகின்றது என்பதை அவர் மனத்தில் கொள்ளல் வேண்டும். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களைப் புகுமுகம் செய்வதற்கும் பயிற்சியளிப்பதற்கும் கணிசமான அளவு பணம் செலவு செய்யப்படவேண்டும். மேலும், தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு பணியாளரும் செயலாட்சிக் குழுவினருக்குக் கூடுதலான மறை தன்மையுடைய (potential)

சிக்கல்களை உருவாக்குகின்றனர். ஆதலால், ஒரு மனுதாரரைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் கணிசமான அளவு இடுக்கண் உள்ளடக்கி இருக்கிறது. குறிப்பிட்ட ஒரு பணிக்குச் சரியான நபரை இள உறுதி செய்வதில் ஒரு மேலாளர் திறமையற்றவராக இருந்தால், அவருடைய முயற்சிகளும் முதலீடுகளும் வீணாகச் செல்கின்றன.

தேர்ந்தெடுத்தலுக்கான செயல்முறை

ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்காக ஒரு நபரைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்குச் செயலாட்சிக் குழுவினர் பல படி நிலைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும். அவையாவன :

1. பெறப் பெற்ற விண்ணப்பங்களை வகைப்படுத்தி தேர்ந்தெடுத்தல்.
2. அதிகமான தகவல்களைப் பெறுவதற்காக விண்ணப்பப் பாரங்களை அளித்தல்.
3. தேர்வு நடத்துதல்.

   தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட விண்ணப்ப தாரர்களுக்கு நேர் முகத் தேர்வு நடத்துதல்.
4. கொடுக்கப்பட்டுள்ள கேட்புக் கடிதங்களைச் சோதிப்பதற்காக நுண்ணாய்வு செய்தல்.
5. உடல் பரிசோதனை அல்லது மருத்துவப் பரிசோதனை செய்தல்.
6. புகுமுகம் செய்தல்.

பெறப் பெற்ற விண்ணப்பங்களை வகைப்படுத்தித் தேர்ந்தெடுத்தல்

பணியாளர் துறை ஒவ்வொரு துறையிலுமுள்ள காலி இடங்களின் எண்ணிக்கையினைக் கேட்டறிதல் வேண்டும். பின்னர், அவ்விடங்களுக்காக விண்ணப்பங்கள் கோரப்படுகின்றன. இதற்காக இத் துறை செய்தித் தாள்களில் விளம்பரங்கள் கொடுக்கலாம். கம்பெனியின் வாசல் கதவுகளில் தெரிவிக்கப்படலாம். தொழிலாளர்களின் பரிந்துரைகளுக்காகப் பணியாளர்களிடையே சுற்றறிக்கை விடலாம். அல்லது வேலைத் தேடிதரும் நிலையங்களுக்குத் தெரிவிக்கலாம். விண்ணப்பங்கள் கிடைக்கப் பெற்றவுடன், அவற்றைச் சரியாக வகைப்படுத்தித் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். இச் செயல் முறையில், தேவையான தகுதிகளைப் பெற்றிராத விண்ணப்ப தாரர்களின் விண்ணப்பங்கள் தள்ளுபடி செய்யப்படுகின்றன.

பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப்பப் பாரங்களை அனுப்புதல்

பணிக்குத் தகுதியான விண்ணப்பதாரர்களின் பட்டியல் தயாரிக்கப்பட்ட பின்னர்,பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப்பங்கள் அவ் விண்ணப்பதாரர்களுக்கு அனுப்பி வைக்கப்படும் பணியின் தன்மை மற்றும் அதற்காகத்தேவைப்படுகின்ற தனிக் குறிப்பீடுகள் ஆகியவற்றைப் பொறுத்து அப்பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப் பங்களின் வடிவம் மாறும். ஆயினும், விண்ணபப்தாரர்களைப் பற்றிய முழுத் தகவல்களையும் பெறப்படுவதில் உதவியாக இருக்கு மாறு அப் படிவம் அமைய வேண்டும். சில வணிக நிறுவனங்கள், ஒரு மாறுபட்ட நடைமுறையினையும் பின்பற்றுகின்றன. மனு தாரர்கள் நேர்முகத் தேர்வுத்காக அழைக்கப்பட்டு, பின்னர் இப் படிவத்தினைப் பூர்த்தி செய்து கொடுக்குமாறு கோரப்படுவர். இப் பாரத்தினை முறையாகப் பகுத்தாய்தல் செய்தல் விண்ணப்ப தாரரைப்பற்றிய அதிகமான கருத்தினைக் கொடுக்கலாம். வயது, கல்வி, சார்பாளர்களின் எண்ணிக்கை வருமானம், பிற பணிகளில் உள்ள செயலறிவு போன்ற தகவல்களைக் கவனமாக ஆய்வு செய்த பின்னர், தேர்வுக்காகவும், நேர்முகத் தேர்வுக்காகவும், விண் ணப்பதாரர்கள் நேர்ந்தெடுக்கப்படுவார்கள். இம்முறையில்,பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப்பங்கள் திறமை வாய்ந்த முன்னுரை யான வகைப்படுத்தித் தேர்ந்தெடுத்தலின் வழியாகச் செயற்படு கின்றன. தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்முறையில் விண்ணப்பப் படிவம் அல்லது பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப்பம் ஒரு முக்கியமான களையெடுப்பு வழிவகையாகும். சான்றுக, பணிக்கான பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப்பத்தில் விண்ணப்பதாரரால் பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டியவற்றில் முக்கியமானவற்றில் சில கீழ் வருமாறு:

1. பிறந்த தேதி
2. திருமணஞ் சார்ந்த சமுதாயப்படிநிலை (marital status).
3. குழந்தைகளின் எண்ணிக்கை அல்லது சார்ந்திருப்பவர் களின் எண்ணிக்கை.
4. உயரம் மற்றும் எடை
5. கல்வித் தகுதி
6. மற்றச் சிறப்பான தகுதிகள் அல்லது பயிற்சி
7. முன்னர் வகிக்கப்பட்ட பணி நிலைகள்
8. முந்திய பணிகளின் சராசரி வருமானங்கள்
9. கடைசியாகப் பணியினை விட்டு விலகியதற்கான கார ணங்கள்,

பணிக்காக விண்ணப்பதாரர்களை ஆராயுமிடத்தில் இவ் விவரங்களினுடைய முக்கியத்துவம் என்ன? வயது, உயரம், மற்றும் எடை, கல்வித் தகுதி, மற்றச்சிறப்பான தகுதிகள் அல்லது பயிற்சி மற்றும் முன்னர் வகிக்கப்பட்ட பணிநிலைகள் ஆகியவை பணியிலமர்த்துவதில் முக்கியத்துவம் பெற்றுள்ளன. முந்திய பணி செயலறிவினால், விண்ணப்பதாரர் முந்திய அவருடைய பணியாண்மையர்களால் எவ்வாறு மதிக்கப்பட்டார் என்ற விவரத்தினைச் சரிபார்த்துக் கொள்ளலாம். கடைசி பணியினை விட்டு விலகிய தன் காரணங்கள், விண்ணப்பதாரரின் பேரார்வங்களையும் அவருடைய கட்டுப்பாட்டிற்குப் புறம்பான ஆக்கக் கூறுகள் (கதவடைப்பு அல்லது தற்காலிக வேலை நீக்கம்) போன்றவற்றைப் பற்றிச் சிறிதளவு தெரிவிக்கின்றன. திருமணம் சார்ந்த சமுதாயப் படி நிலை மற்றும் சார்ந்திருப்பவர்களின் எண்ணிக்கை ஆகியவை விண்ணப்பதாரருடைய பொறுப்புகளையும், கடமைகளையும் வெளிப்படுத்துகின்றன.

நன்மைகள்

முறையாகத் திட்டமிடப்பட்ட விண்ணப்பப் படிவம் கீழ்க் காணும் நன்மைகளை உடையது :

1. சொல்லுருவாக்குதல், தெளிவாக எழுதுதல் மற்றும் உண்மை நிகழ்ச்சியோடு தொடர்பு கொண்ட வினாக்களுக்கு விரைவாகவும், சரியாகவும் பதிலளித்தல் போன்றவற்றிற்கான விண்ணப்பதாரரின் திறமைக்கு ஓர் எளிதான தேர்வாக இஃது அமைகின்றது.

2. தேர்வில் பெறப்படுகின்ற செய்திகளுடன் சேர்த்து, இது முதன்மையான பணி நேர்முகத் தேர்வு ஆரம்பிப்பதற்கு முன்னர் விண்ணப்பதாரரைப்பற்றிய ஒரு கருத்தினைப் பணி மேலாளருக்குத் தருகின்றது.

3. சில விண்ணப்பதாரர்கள் கேள்விகளுக்கான பதில்களைப் பற்றித் தனிமையில் எளிதாக ஆராய்ந்துவிடுவர். அதே வினாக்களுக்கு நேர்முகத் தேர்வின்பொழுது பதிலளிப்பதில் அவர்கள் மிகவும் சிரமப்படுகின்றார்கள்.

4. விண்ணப்பதாரரின் பணிபற்றிய விருப்பம் மற்றும் அவருடைய தகுதிகளில் சில கம்பெனியின் பதிவேடுகளில் உள்ளன என்பது அவருக்குச் சிறிதளவு உறுதிப்பாட்டினை அளிக்கிறது.

மேற்கூறப்பட்டுள்ள நன்மைகள் சில நிலைமைகளில்தாம் அடைய முடியும். பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப்பங்கள் கீழ்க் காணும் படிவத்துடன் ஒத்திருக்க வேண்டும்:

1. அவை சுருக்கமாக இருக்க வேண்டும். அதிகமான அளவு எழுதப் பழக்கமில்லாத தொழிலாளர்களைத் தன்னம்பிக்கை இழக்கச் செய்யக் கூடாது.

2. கம்பெனியின் செவிற்கு ஏற்ப, அவை பணியின் வெற்றிக்குத் தொடர்பு கொண்ட விவரங்களைமட்டும் உட்கொண்டிருக்க வேண்டும். மற்றக் கம்பெனிகள் பயன் படுத்துகின்ற விண்ணப்பப்பாரங்களை ஆராய்ந்த பின்னர், ஒவ்வொரு கம்பெனியும் அதனுடைய சொந்த விண்ணப்ப படிவத்தினை உருவாக்க வேண்டும் என்பது இதிலிருந்து தெளிவாகிறது.

தேர்வு நடத்துதல்

மற்ெருரு பயனுள்ள வழிமுறை விண்ணப்பதாரர்களுக்குத் தேர்வு நடத்துதலாகும். இந்தியாவிலுங்கூட, தேர்ந்தெடுத்தலின் செயல் முறையில் ஒரு பகுதியாக உளவியல் மற்றும் பிற தேர்வு முறைகளைப் பயன்படுத்துவது செல்வாக்கு அடைந்து வருகிறது. இருப்பினும் அவற்றின் பயன் விவாதத்திற்குரியதாக உள்ளது. இத் தேர்வுகள் முறையாகப் பயன்படுத்தப்பட்டால், விண்ணப்ப தாரர்களின் எண்ணிக்கையினைச் சிறிதாகக் குறைப்பதன்மூலம், தேர்ந்தெடுத்தலுக்கான செலவுகள் குறைக்கப்படுகின்றன. ஆயினும், தேர்வுகளை அதிகமாக நம்பியிருத்தல், அவ்வாறுன தேர்வுகளை எதிர்பாராத விதமாக மோசமாக எழுதிய மிகவும் தகுதிவாய்ந்த விண்ணப்பதாரர்களைக் கைவிட வழிவகை செய்ய லாம். தேர்வு முறைகளைத் தேர்ந்தெடுத்தலின் இறுதியான வழி வகையாகப் பயன்படுத்துதல் கூடாது. அவற்றை விண்ணப்ப தாரரை மதிப்பீடு செய்வதில் ஓர் உதவிப் பொருள் அல்லது கூடுத லான ஆயுதமாகமட்டுமே கருத வேண்டும். இப் பணியில் ஒரு சிறந்த பணியாளர் துறை ஒரு குறிப்பிட்ட தேர்ந்தெடுத்தலுக்கான பொருத்தமான தேர்வு முறைகளைத் தீர்மானித்துப் பயன்படுத்து வதில் உதவி செய்யலாம். தேர்வின் பல்வேறு வகைகளைப்பற்றிப் பின்னர் விரிவாக அடுத்து வரும் அத்தியாயத்தில் ஆராயப்பட் டுள்ளது.

இந்தியாவிலுங்கூட, பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தலிலுள்ள தேர்வு முறைகளின் பயன் மிகவும் செல்வாக்குப் பெற்று வருகின் றது. முறையாக நடத்தப்பட்டால், தேர்வு, கணிசமான அளவு

பணத்தினைச் சேமிக்க உதவும். இக் காலத்தில் உளவியல் கோட்பாடுகள் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கவும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இம் முறையின் மூலம் விண்ணப்பதாரர்களின் நுண்ணறிவு, பணியில் உள்ள ஈடுபாடு, பணிபுரிவதில் அவர்களுக்குள்ள விருப்பம், ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை விண்ணப்பதாரர் ஒருவர் எவ்வாறு செயலாற்றுகிறார்? என்ற விவரம் ஆகியவற்றை நன்கு அறிய முடிகிறது.

நேர்முகத் தேர்வு நடத்துதல்

பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கக் கடைபிடிக்கப்படும் முறைகளில் நேர்முகத் தேர்வு நடத்துதல் மிகப்பழைமை வாய்ந்த முறையாகும். இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது விண்ணப்பதாரர்களின் உடலமைப்பு. விண்ணப்பம் செய்துள்ள பணியில் கொண்டுள்ள ஆர்வம், நுண்ணறிவு ஆகியவற்றை நேரிடையாகவே அறிய முடிகிறது. மேலும், பழகும்முறை, தெளிந்த தோற்றம் போன்ற பண்புகளை நேரிடையாகப் பார்த்துத்தான் அறிந்து கொள்ள முடியும். மற்றும், நேர்முகத் தேர்வில் பங்கு கொண்டிருக்கும் நபர் தேர்ந்தெடுக்கப்படவிருக்கும் பணியாளரைக் கட்டுப்படுத்தும் மேற்பணியாளராக இருப்பாரேயானால், அவ்விண்ணப்பதாரர் தாம் பணிபுரியும்பொழுது மேற்பணியாளரோடு ஒத்துழைப்பாரா என்று நன்கு அறிந்துகொள்ள முடிகிறது. இம் முறையில் தேர்வு செய்பவர் வினாக்கள் கேட்பதன் மூலம் தேர்வுக்கு வந்துள்ளவர்களின் திறமையினையும் மதிநுட்பத்தையும் அறிகிறார்.

இம் முறையில் உள்ள பெருங்குறைபாடு, நேர்முகத் தேர்வு செய்யும் மேலாளர்கள் அல்லது செயலாட்சித் தலைவர்கள் நேர்முகத் தேர்வினைத் தாங்கள் முன்பே கொண்டுள்ள கருத்துகளின் அடிப்படையில் செய்யப்படுவதனால் தேர்வு சரியான முறையில் அமைவதில்லை. எடுத்துக்காட்டாக நேர்முகத் தேர்வில் ஈடுபட்டிருக்கும் பணி முதல்வர் குறுகிய நெற்றியுடைய நபர்கள் புத்திக் கூர்மையற்றவர்கள் என்ற கருத்துக் கொண்டிருப்பாரேயானால், நேர்முகத் தேர்விற்கு வந்துள்ள திறமை மிக்க ஒரு நபர் அத் தோற்றத்துடனிருந்தால் அவருக்கு அவ் வேலை கிடைப்பது என்பது ஐயமே.

ஒரு விண்ணப்பதாரரைத் தேர்வு முறை அல்லது நேர்முகத் தேர்வின் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கலாம். மேலும், விண்ணப்பதாரர்கள் முன்பு பணிபுரிந்தபணிகளின் அடிப்படையில் அவர்களுடைய திறமையைக் கணக்கிட்டுத் தேர்வு செய்யப்படலாம். ஆனால், இம் முறை கையாளப்படும்பொழுது ஒரு நபருடைய திறமையினைச்

சரிவரக் கணக்கிட முடியாது. ஏனெனில், தாம் முன்பு பணி யாற்றிய நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்குத் தாம் மட்டுமே பொறுப்பு என ஒவ்வொரு விண்ணப்பதாரரும் கூறுவாரே யானால், அதை ஒப்பிட்டுச் சரிபார்ப்பது நடைமுறையில் இயலாத ஒன்றாகும். மேலும், ஒரு நபர் ஒரு நிறுவனத்தில் அந் நிறுவனத் தின் சூழ்நிலைக் காரணமாக நிறுவனத்தில் மிகத் திறமை வாய்ந்தவராகச் செயலாற்றலாம். எனவே, இம் முறை அவ்வளவு சிறப்பானதன்று.

பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் மேற்குறிப்பிட்டுள்ள மூன்று முறைகள் (தேர்வு முறை, நேர்முகத் தேர்வு முறை மற்றும் விண்ணப்பதாரர்கள் முன்பு பணிபுரிந்த பணிகளின் அடிப்படை யில் தேர்ந்தெடுத்தல்) இருப்பினும், எந்த முறை மிகச் சிறந்தது என்பதனை அறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. ஒரு சில சந்தர்ப்பங் களில் ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட முறை சிறந்த முறை யாகக் கருதி கையாளப்படலாம். ஆனால், அதே நிறுவனத்தில் வேறொரு சந்தர்ப்பத்தில் வேறொரு முறை சிறந்த முறையாகக் கருதி கையாளப்படலாம். மேலும், இம் முறைகள் கையாளப்படு வதால் ஒரு சில திறமை வாய்ந்த விண்ணப்பதாரர்களும், சூழ் நிலை காரணமாக நேர்முகத் தேர்விலோ தேர்வு முறையிலோ சரி வர பதிலளிக்காது தேர்ந்தெடுக்கப்படாமலும் போகலாம். எனவே, எம் முறை சிறந்த முறையென ஒவ்வொரு நிறுவனமும் தேர்ந்தெடுக்கப்படவேண்டிய பணியாளர்களின் தன்மைக்கேற் பவும், அதனுடைய சூழ்நிலைக் கேற்பவும் முடிவு செய்துகொள்ளு தல் வேண்டும்.

கேட்புக் கடிதங்களைச் சோதிப்பதற்காக நுண்ணாய்வு செய்தல்

விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து கேட்புக் கடிதங்களைக் கோருதல் இப்பொழுது ஒரு வழக்கமான செயல் முறையாகி விட்டது. அறிவுரையாளர்கள் விண்ணப்பத்தாரரைப் பற்றி நடு நிலையான கருத்தினை கூறுவார்களேயானால், அவை விண்ணப் பதாரர்களின் ஒழுக்கம் மற்றும் மதிப்பு நிலையினைப்பற்றிய செய்தியின் ஒரு முக்கியப் பிறப்பிடமாகும். வழக்கமாக என்ன நிகழ்கின்றது என்றால் அறிவுரையாளர்கள் விண்ணப்பதாரரின் நல்ல பண்புகளை மட்டும் குறிப்பிடுவர். இதே போன்றதுதான் பரிந்துரைக் கடிதங்களின் தன்மையும். அவற்றின் உண்மை யினையும் நடுநிலையினையும் எப்பொழுதும் ஏற்றுக்கொள்ள முடியாது.

கேட்புக் கடிதங்களை ஒப்பிட்டுச் சரிபார்த்தல் தபால் மூலம் அல்லது தொலைபேசி மூலம் அல்லது தனி முறையாகச் சென்று

நேர்காணல் வாயிலாகச் செய்யப்படுகின்றன. யாருடையகருத்துத் தேவைப்படுகின்றதோ அவரைச் சென்று காணுதல் கடினமாயின் தபால் முறைமைப் பயன்படுகிறது. தபால் முறைமையின் மூலம் கிடைக்கக்கூடிய தகவல் சரியானதாக இருக்காது. தபால் மற்றும் தொலைபேசி முறைமைகளைக் காட்டிலும் தனிமுறையாகச் சென்று காணுதல் உறுதியாக உயர்வானதாகும். எங்குத் தேவையான செய்தியினைப் பெற வேண்டியது மிகவும் முக்கியமோ அங்கு இது பயன்படுத்தப்படுகிறது. விண்ணப்பதாரர் சமர்ப்பித்துள்ள பரிந்துரைக் கடிதங்கள் எந்தக் குறிப்பிட்ட பணிக்காகக் கொடுக்கப் பட்டது என்பது தெரியாது. மேலும், அவை காலம் கடந்தவை யாகவும் இருக்கலாம்.

நேர்முகத் தேர்வாளர் அறிவுரையாளர்களைச் சந்தித்துப் பதில்களைப் பெறும்பொழுது கூறப்படாதவைதாம் மிகவும் முக்கியத் துவம் வாய்ந்தவையாகக் கருதப்பட வேண்டும். முன்னாள் பணியாளர்களைப்பற்றி எழுத்து மூலம் கண்டறிதலைப் பொதுவாக முன்னாள் பணியாண்மையர்கள் விரும்பமாட்டார்கள். அவ்வாறான சூழ்நிலைமைகளில், ஒருவேளை காலத்துக்கொத்த கேட்புக் கடிதங்களைப் பெறுவதற்கான மிகவும் சிறந்த முறைமை, தொலை பேசி மூலம் அல்லது ஒரு தனி முறையான வாய்வழி நேர்முகத் தேர்வின் மூலமாகும். மனிதர்கள், சொல்வதைப் பதிவு செய்யப் படாத பொழுது தங்கு தடையில்லாமல் பேசுகின்றார்கள்.

எம் முறைமையைப் பயன்படுத்தினும் பெறப் பெற்ற தகவல் களை விண்ணப்பதாரர்களின் மூலமாகவும் நேர்முகத் தேர்வுகளின் வாயிலாகவும் சரிபார்க்க வேண்டியது அவசியமாகிறது. பல நிறுவனங்களில் கேட்புக் கடிதங்களைச் சரிபார்த்தல் ஒரு வழக்க மான நிகழ்ச்சியாகக் கருதப்படுகிறது. கேட்புக் கடிதங்களை நன்றாகச் சரிபார்க்கப்படுகின்ற றுவனங்களில், வேலைக்கு எடுப் பவருக்கும் அல்லது தேர்வாளருக்கும் உண்மையிலேயே விண்ணப் பதாரரை அறிந்த நபருக்கும் இடையே ஒரு கலந்துரையாடல் நடைபெறுகின்றது. கேட்புக் கடிதங்களைச் சரிபார்த்தலுக்கும் நேர் முகத் தேர்வு நடத்துவதற்கான தேர்ச்சித் திறமைகள் மற்றும் திறப்பாட்டினைப் (diplomacy) பயன்படுத்துதல் முதலியன தேவைப்படுகின்றன.

மருத்துவப் பரிசோதனை

சில கம்பெனிகளில் தகுதியான எல்லா விண்ணப்பதாரர் களுக்கும் மருத்துவப் பரிசோதனை செய்யப்படுகிறது. மருத்துவப் பரிசோதனை பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தலின் செயல் முறையில் ஒரு பகுதியாகும். பணிக்காகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட

வர்களுக்குமட்டுமே இச் சோதனை செய்யப்படுகின்றது. பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் மற்றும் அரசுத் துறை நிறுவனங்கள் உடல் மற்றும் மருத்துவத்தகுதிக்குட்பட்டுப் பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றார்கள். மோசமான உடல்நலம் மற்றும் சில நோய்களினால் அவதிப்படுகின்ற நபர்கள் நிறுவனத்திற்குச் சொத்தாக இல்லாமல் சுமையாக இருப்பர் என்பதை மனத்தில் கொள்ளவேண்டும். விண்ணப்பதாரர் சில பரவு நோயினால் (contagious disease) பாதிக்கப்பட்டிருந்தால், அவை மற்றத் தொழிலாளர்களுக்கும் பரவலாம். அவர் உடல் நலத்தில் பலவீனமாக இருந்தால், அவருடைய கடமையினைத் திறமையாக அவரால் நிறைவேற்ற முடியாது. மேலும், ஒவ்வொரு மாதத்திலும் பல நாள்கள் பணிக்கு வராமலிருக்கலாம். பின்னர் பணியிலிருந்து அவரை நீக்க நேரிடலாம். அவ்வாறு நீக்கப்பட்டால் அவருக்குப் பயிற்சியளிக்கப் பட்டதற்கான செலவு வீணாகின்றது. உடல் மற்றும் மருத்துவ சோதனையின் குறிக்கோள் விண்ணப்பதாரர்களைக் கழிப்பதற்காக அன்று. ஆனால், எந்தப் பணிகளை நிரப்புவதற்கு அவர்கள் தகுதி பெற்றவர்கள் என்பதை அறிவதற்காக அவ்வாறான சோதனைகள் நடத்தப்படுகின்றன. கம்பெனியின் மருத்துவர்களால் சோதனைச் செய்யப்படுவதுதான் மிகவும் சிறந்ததாகும்.

மருத்துவப் பரிசோதனை கீழ்க்காணும் தகவல்களைக் கொடுக்கின்றது

1. குறிப்பிடப்பட்ட பணிக்கு விண்ணப்பதாரர் மருத்துவச் சோதனையின் அடிப்படையில் தகுதி வாய்ந்தவரா?

2. பணியின் திறனுடன் அல்லது எதிர்கால வருகையுடன் பெரும்பாலும் தலையிடுகின்ற உடல் நலச் சிக்கல்கள் அல்லது உளவியல் நோக்குகளை விண்ணப்பதாரர் பெற்றுள்ளாரா?

3. விண்ணப்பதாரர் மனநிறைவுடன் பணி புரிவதற்கு முன்னரே அவரிடம் உள்ள உடல் நலச் சிக்கல்களைச் சரி செய்ய முடியுமா?

பணியிலமர்த்துதல்

இறுதியாக, தேர்ந்தெடுத்தலின் எல்லாச் செயல்முறைகளையும் வெற்றிகரமாக ஒரு விண்ணப்பதாரர் முடிப்பின், அவர் பணியிலமர்த்தப்பட வேண்டும். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளருக்கு உரிய பணியை அளித்தல்அல்லது பொருத்தமான பணியை அளித்தலையே இது குறிப்பிடுகின்றது. இது 'பொருத்தமான நபருக்குப் பொருத்தமான பணி அல்லது சரியான பணிக்குச் சரியான

மனிதர்' என்ற கோட்பாட்டினைச் செயற்படுத்துவதேயாகும். ஒரு பொருத்தமற்ற நபரை அவருக்குப் பொருத்தமற்ற பணியிலமர்த்துவதால், அவருக்கு அப் பணியில் எவ்வித கவனமுமின்றி அவர் அப்பணியைச் செய்யாததுடன்கூட, அவர் அப் பணியில் வெறுப்படைந்து, தாம் பயன்படுத்தும் இயந்திரச் சாதனங்களைக் கெடுத்துப், பிற பணியாளர்களின் பணிகளையும் பாதிக்கிருர். இதன் காரணமாகப் பணியிலமர்த்துதல் முக்கியத்துவம் எய்துகின்றது.

புகுமுகம் செய்தல்

பணியாளர்கள் பணியிலமர்த்தப்பட்ட பிறகு அவர்களை அத்துறையில் முன்பே பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கு அறிமுகப்படுத்துதலையும் அவர் பணிபுரியவிருக்கும் பணியின் சூழ்நிலையை விளக்குதலையும் நிறுவனத்தின் கொள்கை முறையினை விவரிப்பதனையும் புகுமுகம் செய்தல் என்று கூறுகின்றனர். இவ்வாறு செய்யப்படுவதன் மூலம் ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் பொறுப்புணர்ச்சி ஏற்படுத்தப்படுகிறது. எனவே, ஒவ்வொரு பணியாளரும், மிகக் கவனத்துடனும், விருப்பத்துடனும் பணி புரிகின்ருர்.

11. தேர்வு முறைகளும் நேர்முகத் தேர்வுகளும்

உளவியல் தேர்வுகளும் நேர்முகத் தேர்வுகளும் பணியாளர் களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் பயன்படுத்தப்படுகின்ற இரு மிகவும் முக் கியமான தேர்ந்தெடுக்கும் வழிமுறைகளாகும். இரண்டும் அவற் றின் பொருளில் மிகவும் சிக்கலானவை. மற்றும் அவற்றை முறை மையாகப் பயன்படுத்துவதும் கடினம். பணியாளர்களைத் தேர்ந் தெடுக்கும் திட்டங்களில் இவ்விரு வழிமுறைகளின் நிலையினையும் இவ்வத்தியாயத்தில் வெளிப்படுத்தப்படுகின்றது. சிறப்பீடு பாட்டுடன் இவ்விரு முறைகளையும் மாற்றியமைத்துக் கொள்ளலாம் உளவியல் தேர்வுகளைத் திட்டமிடுவதற்கும், நிருவாகம் செய்வதற் கும் மற்றும் மதிப்பீடு செய்வதற்கும் தொழில் முறை உளவியலின் (industrial psychology) கணிசமான அளவு பின்னணித் தேவைப் படுகின்றது. பணியாளர்களின் நேர்முகத் தேர்விலும் தேர்ச்சித் திறம் பெறுவதற்கும் அவ்வாறான பயிற்சி அவசியமாகிறது. இவ்விரு வழிமுறைகளின் சுருக்கமான விளக்கம், பணியாளர் திட்டத்தில் அவற்றின் நிலை மற்றும் முக்கியத்துவம், அவற்றை நிருவாகம் செய்வதில் பயன்படுத்தப்பட வேண்டிய சில கொள்கை முறைகள் மற்றும் அணுகும் முறைகள்பற்றிய கருத்து களை எடுத்துக் கூறல் போன்றவை இப் பகுதியில் ஆராயப்பட விருக்கின்றன.

உளவியல் தேர்வு முறைகள்

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட உளவியல் ஆக்கக் கூறுகளை அளவிடு வதற்காகத் திட்டமிடப்பட்டுள்ள ஒரு கருவிதான் பணித் தேர் வாகும். எதிர்காலத்தில் ஒரு நபர் என்ன செய்யவிருக்கிறார்? என்பதை முன் கூட்டியே அறிவதற்கு உதவி செய்வதுதான் இவ் வளவிடும் செயல் முறையின் நோக்கமாகும். அவ்வளவினைக் கொண்டு மனிதர்களின் எதிர்கால நல்லொழுக்கத்தினை முன் கூட்டியே கணக்கிடலாம். காரணகாரியத் தொடர்பாக ஆராய்ச்சி செய்வதற்கான திறமை, அறிந்துகொள்வதற்கான ஆற்றல், மனப் போக்குத் திட்டவரையான நாட்டங்கள் மற்றும் இவைபோன்ற உளவியல் வகையின் ஆக்கக் கூறுகள்தாம் அளவிடப்படுபவை

யாகும். தொழிற்சாலைகளில் தேர்வு முறைகளின் பயன் இன்னும் அதிகமாகப் பரவவில்லை. ஆயினும், அவற்றின் பயன் ஒரே சீராக அதிகரித்து வருகின்றது. ஓர் ஆய்வறிவு தேர்ந்தெடுத்தல் செயல் முறையில் தேர்வு நடத்துதல் உண்மையிலேயே ஓர் இடத்தைப் பெற்றுள்ளது. தொழில் நிறுவனங்கள் தேர்வு முறைகளில் ஒன்று அல்லது சில முறைகளைப் பயன்படுத்துகின்றன. முறைப்படுத்தப் பட்டுள்ள தேர்வு முறைகளைப் பல நிறுவனங்கள் பயன்படுத்துவ தில்லை. ஆனால், நேர்முகத் தேர்வுகள் மற்றும் பின்னணியினைக் கவனமாகச் சரிபார்த்தல் ஆகியவற்றின்மீது அவை அதிகமாகச் சார்ந்திருக்கின்றன.

இங்குத் தேர்ந்தெடுத்தல், செயல்முறையின் இரண்டு ஆக்கக் கூறுகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படவிருக்கிறது. ஒன்று, ஒரு தேர்வு வெற்றிகரமாக ஆவதற்கும் நிலைத்திருப்பதற்கும் பின்பற்றப்பட வேண்டிய தேர்வின் கோட்பாடுகளாகும். மற் றொன்று, தொழிற்றுறையில் பின்பற்றப்படுகின்ற தேர்வு முறை களின் வகைகளாகும். தேர்வு முறைகளின் தன்மையினைப்பற்றிய சில கருத்தினையும் அளவிடப்படுகின்ற ஆக்கக் கூறுகளையும் பற்றி நாம் அலசி ஆராய வேண்டும்.

தேர்வு செய்தலின் அடிப்படைக் கோட்பாடுகள்

ஒரு சரியானப் பணி பகுத்தாய்தல் திட்டத்தின் அடிப்படை யின்மீது தேர்வுமுறைகளைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும் என்பது தான் தேர்வாய்வு செய்தலின் முதன்மையான கோட்பாடுகளில் ஒன்றாகும். ஒரு பணிநிலையில் எதிர்கால வெற்றியினை முன் கூட்டியே கூறுதல்தான் தேர்வாய்வு செய்தலின் நோக்கமாகை யால், பகுத்தாய்தலின் ஆரம்பநிலைப் பணியே என்பது தெளி வாகும். வெற்றிகரமாகப் பணியினைச் செயல்நிறைவேற்றம் செய் வதற்குத் தேவையான அடிப்படை மனிதத் தகுதிகள் யாவை? பணியின் தனிக் குறிப்பீட்டிற்கு நாம் திரும்ப வேண்டும். இத்தறு வாயில் தேவைப்படுகின்ற பண்புகளில் எவை தேர்வுமுறைகளின் மூலம் அளவிடுவதற்கு மாற்றியமைத்துக் கொள்ளத் தக்கவை பற்றிய ஒரு முடிவினை நாம் செய்யவேண்டும். காரண காரியத் தொடர்பாக ஆராய்ச்சி செய்வதற்கான திறமையினை அளவிடுவதற்கு நாம் நுண்ணறிவுத் தேர்வு முறையைப் பயன் படுத்த வேண்டும். தேர்வின் மூலம் ஒரு முக்கியமான தேர்ந் தெடுத்தலின் ஆக்கக் கூறினை அளவிட முடியாவிடின், நேர்முகத் தேர்வு நடத்துதல் போன்ற பல உத்திகளின் மூலம் அதை நாம் அளவிட வேண்டும்.

பயன்படுத்துவதற்காகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அல்லது திட்ட வரை செய்யப்பட்டுள்ள தேர்வுமுறை ஒரு நம்பத்தக்க சாதகமாக உள்ளது என்பதை உறுதி செய்வதுதான் தேர்வாய்வு செய்தலின் இரண்டாவது கோட்பாடாகும். பெறப்பட்ட முடிவுகளின் நிலை பேறுள்ள தன்மையின் அளவினைத்தான் நம்பத்தக்க தன்மை குறிக்கிறது. ஒரு தேர்வு முறை மிகுதியான நம்பத்தக்க தன்மையினைப் பெற்றிருந்தால், ஒரே மாதிரியான சூழ்நிலைமைகளின்கீழ் ஒரே மாதிரியான தேர்வுடன் இரண்டாம் அல்லது மூன்றும் முறையாகத் தேர்வு செய்யப்பட்ட நபர் ஏறக்குறைய அதே முடிவினைத் தான் பெறுவார். கிடைக்கப் பெற்ற முடிவுகள் தீவிரமாக மாறுதல் அடைந்தால் நாம் முறையாகத் தேர்வாய்தல் செய்யவில்லை என்றுதான் பொருள்படும். இம் மாதிரியான மிகவும் வேறுபடக் கூடிய முடிவுகளின்மீது உறுதியாக முடிவுகள் சார்ந்திருக்க முடியாது. முரண்பாடற்ற முடிவுகள் பெறப்படின், நாம் ஏதோ ஒன்றினை அளவிடுகின்றோம் என்று உறுதியடையலாம். பணியின் வெற்றியினை முன்கூட்டியே அறிவித்தலில் அளவிடுவதற்கு ஏதாவது முக்கியத்துவம் உள்ளதா? என்பது அடுத்த செய்தியாகும்.

பணியில் பயன்படுத்துவதற்காகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தேர்வு முறைகள் முறைமைத் தகுதி என்ற பண்பினைப் பெற்றிருத்தல் வேண்டும் என்பது மூன்றுவது கோட்பாடாகும்.

நாம் என்ன செய்ய விரும்புகின்றோம் என்பதைத் தேர்வுசெய்கிறதா? முறைமைத் தகுதி மிகவும் வரையுறுத்திக் குறிக்கப்பட்ட தன்மையுடையது. ஒரு குறிப்பிட்ட தேர்வு முறை ஒரு நோக்கத்திற்கு மட்டும் ஒப்புக்கொள்ளத்தக்கதாகலாம். மற்றொன்றிற்கு ஒப்புக்கொள்ளத்தக்கதாக அமையாது. இவ்வாறுக, தேவையான பணி நிறைவேற்றத்திற்குத் தேவையான நுண்ணறிவின் அளவினை நாம் பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்வதின் வாயிலாக தீர்மானம் செய்யலாம். நன்கு அறியப்பட்டதும் ஒப்புக் கொள்ளத் தக்கதுமான நுண்ணறிவுத் தேர்வினை நாம் தேர்ந்தெடுக்கலாம். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தேர்வுமுறை நுண்ணறிவினை அளவிடுகின்ற நோக்கத்திற்காக ஒப்புக்கொள்ளத் தக்கதென்று முந்திய ஆராய்ச்சியின் மூலம் தீர்மானிக்கப்பட்டுள்ளது. இந்தக் குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்காகத் தேர்வின் முறைமைத் தகுதியின் அளவு பொதுவாக மிகவும் குறைவாக இருக்கிறது. ஏனெனில், நுண்ணறிவுடன் மேலும் பல ஆக்கக் கூறுகள் பணியின் வெற்றிக்குக் கை கொடுத்து உதவுகின்றன. இக் கருத்துப் பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப்பங்கள்; நேர்முகத் தேர்வுகள், கேட்புக் கடிதங்கள் மற்றும் இவை போன்ற நிகழ்ச்சிகளின் இணைவுகளைத் தவிர,

தேர்ந்தெடுத்தலில் ஏன் தேர்வுகள் அல்லது தேர்வுகளின் பிரிவு பயன்படுத்தப்படுகிறது என்பதை விளக்குவதற்கும் பயன்படுகிறது. தேர்வாய்வு செய்தல் நிலையின் முறைமைத் தகுதியினைக் காட்டிலும் ஒரு முழுமையான தேர்ந்தெடுத்தல் செயல் முறையின் முறைமைத் தகுதி அதிகமாக இருக்கின்றது. ஒரு நோக்கத்திற்கு மட்டுமல்லாது ஒரு குறிப்பிட்ட வணிக நிலைமைக்குத் தக்கவாறும் முறைமைத் தகுதி இருத்தல் வேண்டும்.

பணியாளர்களைத் தேர்வாய்வு செய்கின்ற திட்டங்களில் எண்ணற்ற பிற கோட்பாடுகள் உள்ளன. அவற்றில் முக்கியமான சில கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன :

1. தேர்வு முறைகளைக் கூடுதலான தேர்ந்தெடுத்தலின் சாதனங்களாகக் கருத வேண்டும். பணியாளர்களை வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுத்தல்பற்றிய முடிவுகளுக்கான தனியான அடிப்படையாகப் பயன்படுத்துதல் கூடாது.

2. தேர்வு முடிவுகளை ஒப்பிட்டு நோக்குவதற்காக, தேர்வு முறைகளின் நிருவாகத்தினைக் கட்டுப்பாடு செய்ய வேண்டும். மேலும், அவற்றை வரையளவுப் படுத்த வேண்டும்.

3. கூடிய வரையில், புள்ளி விவர முறைமைத் தகுதியுடன் முக முறைமைத் தகுதியையும் தேர்வு முறைகள் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். அதாவது, அருகேயுள்ள பணிக்குத் தக்கவாறு வினாக்களின் பொருத்தம் விண்ணப்பத்தாரருக்கு வெளிப்படையாகத் தோன்ற வேண்டும்.

தேர்வு வகைகள்

உளவியல் தேர்வுகளைப் பல்வேறு முறைகளில் வகைப்படுத்துதல், சில பண்புகளை வெளிப்படுத்தி அவற்றை வலியுறுத்துகின்றது. பேனா அல்லது பென்சில் அல்லது செயல் நிறைவேற்றத்தின் மூலம் நன்கு தேர்வாராய்தல் போன்றவையால் தேர்வுகள் எழுதப்படுகின்றன. பெரும்பாலான தேர்வுகளுக்குக் கால வரையளவுகள் உள்ளன, 'அவை விரைவுத் தேர்வுகள்' (speed tests) என அழைக்கப்படுகின்றன. மற்றத் தேர்வுகள் 'செயல் திறத் தேர்வுகள்' (power tests) என வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. அவற்றிற்குக் காலவரையளவுகள் கிடையாது. ஆனால், அத்தேர்வுகளில் கேட்கப்படுகின்ற வினாக்கள் முற்போக்கான கடினமானவையாகும்.

கேட்கப்படுகின்ற வினக்களின் வகையினைப் பொறுத்தும் தேர்வு முறைகள் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. புலனால் அறியக் கூடிய தேர்வுகள் (objective tests) விரித்துரைக்கும் பண்புவாய்ந்த தேர்வுகள் (descriptive tests) அல்லது கருத்துக்குப் புறவுருக் கொடுக்கிற தேர்வுகள் (projective tests).

வணிகத்திலுள்ள உளவியல் தேர்வாய்வு செய்தலின் தன்மையினைச் சுருக்கமாக விவரிப்பதற்காகத் தேர்வுகள் கீழ்க்காணும் வகையாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன:

1. நுண்ணறிவுத் தேர்வுகள் (intelligence tests).
2. உளச்சார்பு தேர்வுகள் (aptitude tests).
3. சாதனைத் தேர்வுகள் (achievement tests).
4. பற்றுத் தேர்வுகள் (interest tests).
5. தனி மனிதர் சிறப்பியல்புத் தேர்வுகள்(personality tests).

நுண்ணறிவுத் தேர்வு

தொழிற்றுறைகளில் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்ற தேர்வுகளில் மிகவும் வரையளவு செய்யப்பட்ட தேர்வு நுண்ணறிவுத் தேர்வாகும். இத்தேர்வு உளவியல் நிபுணர்களால் முதலில் உருவாக்கப்பட்ட தேர்வுகளில் ஒன்றாகும். பொதுவான சிறப்பியல்புகள், புரிந்துகொள்ளும் திறன், காரண ஆய்வு, சொல் ஒழுங்கு, நினைவாற்றல் மாற்றி அமைத்துக்கொள்ளும் தன்மை போன்றவை நுண்ணறிவுத் தேர்வில் அடங்குகின்றன. விண்ணப்பதாரரின் நுண்ணறிவின் அளவினைச்சோதனை செய்வதற்கும் அளவிடுவதற்குமான ஒரு கருவியாக இதனைப் பணியாண்மையர் பயன்படுத்துகின்றனர். விண்ணப்பதாரருடைய அறிந்துகொள்ளுதல், புரிந்துகொள்ளும் மற்றும் கருத்துகளைப் பயன்படுத்துகின்ற திறமையினை அறிவதுதான் நுண்ணறிவுத் தேர்வின் நோக்கமாகும். விண்ணப்பதாரருடைய அறிந்துகொள்ளும் ஆற்றலின் விரைவினையும் சிறிதளவு இது வெளிப்படுத்தலாம். அவ்வாறான தேர்வினைப் பல விண்ணப்பதாரர்கள் வெற்றிகரமாக முடித்த பின்னர் அதனுடைய சராசரியினைப் பெற வேண்டும். அவ்வாறு பெற்ற சராசரி தான் தனிப்பட்ட நபர்களை அளவிடுவதற்காகப் பயன்படுத்தப் படுகின்ற அளவுகோலாகும். எளிதான கணக்குகள் அல்லது விண்ணப்பதாரருடைய நுண்ணறிவினைச் சோதனையிடுவதற்காகக் கேட்கப்படுகின்ற வினக்களையும் நுண்ணறிவுத் தேர்வில் சேர்த்துக் கொள்ளலாம்.

உளச்சார்பு தேர்வுகள்

ஒரு திட்டவட்டமான திசையில் அறிந்துகொள்வதற்கான ஆற்றலே உளச்சார்பு ஆகும். உளச்சார்புத் தேர்வு, பொதுவாக எதிர்கால வெற்றியுடன் வழக்கத்திற்கு மாறான உயர்வான தொடர்பினை வெளிப்படுத்தாது. எந்தவொரு தெளிவான தேர்ச்சித் திறன்களை ஒரு விண்ணப்பதாரர் பெற்றிருக்கா விடினும், பெரும்பாலான விண்ணப்பதாரர்களிடம் செயற்படுந் திறன் மறைந்திருக்கிறது. விண்ணப்பப் படிவம், நுண்ணறிவுத் தேர்வுகள் மற்றும் நேர்முகத் தேர்வு ஒரு பொதுவான வழிகாட்டியாக அமைந்திருந்தாலும், அவை விண்ணப்பதாரர்களுடைய இயல்பான விருப்பத்தினை வெளிப்படுத்தமாட்டா. ஆதலால், உளச்சார்புத் தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரர் எந்தப் பணிப் பிரிவில் உண்மையான மனச்சார்பு உடையவர் என்பதை நிருணயம் செய்கின்றன. சான்றாக, ஒருவர் இயந்திரத் தொகுதிப் பிரிவில் மிகவும் ஆர்வ முடையவர் எனில் அவர் அத் தொகுதியில்தான் வெற்றியுடன் செயற்படுவாரே தவிர எழுத்தாயரைச் சார்ந்த (clerical) பணியில் அவ்வளவு வெற்றியுடன் செயற்பட முடியாது. கைத்திறத் தேர்வு (dexterity test) உளச்சார்பு தேர்வுடன் மிகவும் தொடர்பு கொண்டுள்ளது. இத் தேர்வின் மூலம் விண்ணப்பதாரர் அவருடைய கைகளின் மூலம் திறமையாகச் செயற்படுவாரா என்பதை அறியலாம். நுண்ணறிவுத் தேர்வுடன் கைத்திறத் தேர்வினையும் சேர்த்துக் கொள்ளலாம்.

சாதனைத் தேர்வுகள்

உளச்சார்பு என்பது எதிர்காலத்தில் அறிந்து கொள்வதற்குரிய ஒரு திறமையாகும். ஆனால், ஒருவரால் செயல் நிறைவேற்றம் செய்யப்பட்டதுடன் செயல் தொடர்பு கொண்டதுதான் சாதனையாகும். விண்ணப்பதாரர்கள் அவர்களுக்குச் சிலவற்றைப் பற்றித் தெரியும் எனக் கூறும் பொழுது, அதனை அவர்கள் எவ்வளவு சிறப்பாக அறிந்துள்ளனர்? என்பதை அளவிடுவதற்குதான் சாதனைத் தேர்வு கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. கொடுக்கப்படுகின்ற சாதனைத் தேர்வின் மிகவும் வழக்கமான வகையினைச் சேர்ந்தவை தாம் தொழில் தேர்வுகளாகும் (trade tests). மின் பணியாளர், இயந்திரக் கம்மியர் (mechanic) போன்ற தொழில்களில் வினாக்கள் தயாரிக்கப்படுகின்றன. மேலும், அவை சோதனை செய்யப்படுகின்றன. தொழில் தேர்வு தொழில் அறிவினைக் கண்டறிவதில் உதவி புரிகின்றது. இத் தேர்வு எழுத்து மூலமாகவோ சொல்லளவிலோ இருக்கலாம். சாதனைத் தேர்வு விண்ணப்பதாரர்

பல்கலைக் கழகம், கல்லூரி, பள்ளி போன்ற கல்வி நிலையங்களில் எந் நிலையில் இருந்தார் என்பதை அறிய உதவி புரிகின்றது. விண்ணப்பதாரருடைய அறிவாற்றல் அளவிடுவதற்கு இது பயன்படுகின்றது. மேலும், அவரால் நிறைவேற்றப்படக் கூடிய பணிகளைக் கண்டறிவதற்கும் பயன்படுகின்றது. நுண்ணறிவு மற்றும் உளச் சார்பு தேர்வுகளை உள்ளிட்ட எல்லாத் தேர்வுகளும் விண்ணப்பத் தாரருடைய சாதனையின் சிறிதளவை வெளிப்படுத்துகின்றன. சாதனைத் தேர்வுகள் விண்ணப்பதாரரைச் சார்புடைய பணியில் சரியாக நிலைபெறச் செய்வதற்குத் தேவையான மிகுதியான பயிற்சியளித்தலையும் வெளிப்படுத்துகின்றன.

பற்றுத் தேர்வுகள்

ஒரு பணியில் ஆர்வமுள்ள ஒரு நபர், அப் பணியில் ஆர்வமில்லாத நபரைக் காட்டிலும் அதிகத் திறமையுடன் அப் பணியைச் செய்வார் என்பது பெரும்பாலானவர்களால் உணரப்பட்டதாகும். ஆர்வம் அல்லது பற்றுப் பணியின் வெற்றிக்குப் பங்களிக்கக் கூடிய ஓர் ஆக்கக் கூறுகும். சம்பந்தப்பட்ட பணியில் விண்ணப்ப தாரர் ஆர்வத்துடன் இருக்கிருரா எனக் கண்டறிவதற்குத் தேர்வு முறை பயன்படுகிறது. ஒரு பணியில் ஆர்வமில்லாத நபர் அப் பணியில் திறமையுடன் செயல்பட முடியாது. மிகவும் ஒரு குறுகிய காலத்தில் அந் நபர் அப் பணியிலிருந்து பெரும்பாலும் வெளியேறி விடுவார். எந்த விதமானப் பணியில் விண்ணப்பதாரர் ஆர்வ முடன் இருக்கிருர் என்பதை அறிவதற்கு இத் தேர்வு உதவி புரிகின்றது.

தனிமனிதர் சிறப்பியல்புத் தேர்வுகள்

பணியின் வெற்றியில் தனி மனிதர் சிறப்பியல்பின் முக்கயத் துவத்தைக் குறைவாக மதிப்பிட முடியாது. ஒரு நபர் நுண்ணறிவு ஆர்வம் மற்றும் முன்னறிவு ஆகியவை பெற்றிருந்தாலும், அவரால் மற்றவர்களுடன் சேர்ந்து பழக முடியாமல் நேரிடலாம். ஏனெனில், அவரால் மற்றவர்களுடன் சேர்ந்து பழக முடியாமல் இருக்கலாம். அல்லது மற்றவர்களை ஊக்குவிக்க முடியாமல் இருக் கலாம். அதன் பயனுக, பணிக்காகத் தேர்ந்தெடுப்பதிலும் பணியி லமர்த்துவதிலும் உதவி புரிவதற்காகத் தனிமனிதர் சிறப்பியல்பு களை அளவிடுவதில் கணிசமான அளவு நாட்டம் செலுத்தப்படு கிறது. விண்ணப்பதாரருடைய முக்கியமான பண்பியல்புகள், உளச்சார்பு, ஆர்வம், வழக்கமான மனநிலை மற்றும் மனப்போக்குப் போன்றவற்றின் சேர்க்கை ஆகியவற்றைக் கண்டறிவதற்குத் தனிமனிதர் சிறப்பியல்புத் தேர்வு பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

விண்ணப்பதாரருடைய உணர்ச்சி வயப்பட்ட மற்றும் உடல் சார்ந்த சம நிலையினை ஆராய்வதில் இது பயன்படுகின்றது. ஆயினும், அவ்வாறான ஒரு மதிப்பீடு அகவியலானது; சிக்கலானது மற்றும் கடினமானதாகும்.

வேறுபட்ட நிறுவனங்களால் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படு கின்ற சில தேர்வுகள் உள்ளன. அத் தேர்வுகள் சரியாக வரை யளவுப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. சில நிறுவனங்கள் அவையாகவே சில தேர்வு முறைகளை உருவாக்கியுள்ளன. ஒரு தனியான பணிக் காக ஏராளமான புதிய தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கப் படவேண்டியபொழுது இது தேவைப்படுகிறது. ஒரு திட்டவட்ட மான தொழில் முறையில் பயன்படுத்துவதற்காக அவ்வாறான தேர்வுகளை உருவாக்குதல் ஏழுபடிநிலைகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். அவையாவன!

1. பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டிய பணியினைக் கண்டறிய வேண்டும்.
2. எவ்வாறு அப் பணியினைச் சிறப்புடன் செய்யப்பட

   வேண்டும் என்பதை மேலாண்மை எவ்வாறு கூறுகின்றது என்பதைத் தீர்மானம் செய்யவேண்டும்.
3. இப்போதைய பணியாளர்களைச் சீராய்வு செய்ய வேண்டும். அதன் மூலம் சிறப்பாகப் பணியாற்றுபவர் களுடைய சிறப்பியல்புகளைக் கண்டறிதல் வேண்டும்.
4. சிறப்பாகப் பணியாற்றுபவர்களிடம் உள்ள சிறப்பியல்பு களை பெற்றுள்ளவர்களை மட்டுமே தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். மற்றவர்களைத் தவிர்த்தல் வேண்டும்.
5. அவ்வாறு தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்களின் செயல் நிறை வேற்றத்தினைக் கண்காணிக்க வேண்டும். அவர்கள், விரும்புகின்ற பயன்களைத் தருகின்றனரா என்று அறிய வேண்டும்.
6. சிறப்பாகச் செயல் நிறைவேற்றம் செயல்படுபவர்கள் ஒரே மாதிரியாக இருப்பின், தேர்ந்தெடுத்தல் வழிமுறை யின் எதிர்காலப் பயனைச் செயலாட்சி செய்பவர்களிடம் பரிந்துரை செய்ய வேண்டும்.
7. பழைய குழுவில் நன்றாகச் செயல் நிறைவேற்றம் செய் பவர்களிடம் உள்ள பண்பியல்புகள் புதிய குழுவிலுள்ள

நன்கு செயல் நிறைவேற்றம் செய்பவர்களிடம் இல்லை யெனின், செயல்முறையினையும் கருத்தினையும் மறுபடியும் செய்ய வேண்டும். எது தவறுதலாக நடந்துள்ளது? ஒருவேளை அடிப்படைத் தத்துவங்கள் தவறுதலாக இருக்கலாம். அல்லது வேறு சில காரணங்கள் இருக்க லாம். அவற்றைக் கண்டறிந்து எவ்வளவு விரைவில் தவிர்க்க முடியுமோ அவ்வளவு விரைவில் தவிர்த்தல் வேண்டும்.

நேர்முகத் தேர்வு

நேர்முகத் தேர்வு நடத்துதல் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப் பதில் மிகவும் பரவலாகப் பயன்படுத்துகின்ற தனியான முறைமை யாகும். நேர்முகத் தேர்வின் செயல்முறையில் பல இடர்ப்பாடுகள் இருப்பினும், இது பெரிதும் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. நேர்முகத் தேர்வு என்பது பொதுவாக ஒரு கலையாகும். நேர்முகத் தேர்வாளர்களுக்கு முறையான பயிற்சியளித்தல் மற்றும் நேர்முகத் தேர்வின் செயல்முறையினை முறையாக ஒழுங்குபடுத் துதல் போன்றவற்றின் வாயிலாக நம்பத்தக்க தன்மை மற்றும் முறைமைத் தகுதியில் கணிசமான முன்னேற்றங்களை அடைய முடியும். நேர்முகத் தேர்வாளரின் எல்லையிலிருந்து புலனறிய அறியக்கூடிய மிக அதிகமான காரணக் கூறுகள் நீக்கப்படு கின்றன. மற்றும் பூர்த்தி செய்யப்படாத விண்ணப்பங்கள் தேர்வு முறைகள் மற்றும் உடல் பரிசோதனை போன்ற நிலைகளுக்கு ஒதுக்கப்படுகின்றன. வேறு நிலையில் அளவிடமுடியாத காரியங் கள் நேர்முகத் தேர்வின்பொழுது அளவிடப்படுகின்றன. இம் முறையில் எவ்விதத் தவறும் கிடையாது. இது பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான ஒரு சரியான கோட்பாடாகும். ஆனால், ஒரு விண்ணப்பதாரரை மதிப்பீடு செய்வதில் இரு நேர்முகத் தேர்வாளர்கள் வெவ்வேறான மதிப்பினை அளித்திருக்கலாம். அதன் பயனாக முரண்பாடுகள் ஏற்படலாம். நேர்முகத் தேர்வின் நம்பத்தக்க தன்மை மற்றும் முறைமைத் தகுதியினை வளர்ப்பதற் காக, நேர்முகத் தேர்வாளர்களுக்கு முறையான பயிற்சியளிக்க வேண்டும். மற்றும் நேர்முகத் தேர்வினைச் சிறப்பான முறையில் அமைக்க வேண்டும்.

விண்ணப்பதாரர் தேவையான பண்புகளைப் பெற்றுள்ளாரா மற்றும் அவருடைய உடல் தோற்றம் மற்றும் மன விழிப்புத் தன்மை ஆகியவற்றை அறிவதில் நேர்முகத் தேர்வு பயன் படுகிறது. அவருடைய முழுமையான தனி மனிதப் பண்பு மதிப் பிடப்படுகின்றது. ஒரு சுமுகமான சூழ்நிலையிலும் வீட்டுக்குரிய

நிலையில் நேர்முகத் தேர்வு நடத்தப்பட வேண்டும். விண்ணப்பதாரரை அவர் பல முனைகளிலிருந்தும் கேள்விக் கணைகளால் தாக்குகின்றார் என்று கருதுமாறு நடத்தக்கூடாது. அவ்வாறு நேர்முகத் தேர்வு நடத்தப்பட்டால்தான் விண்ணப்பதாரருடைய இயல்பான பண்புகளை அறிய முடியும். நேர்முகத் தேர்வாளர்கள் அவர்களின் சொந்த விருப்பு வெறுப்புகளை ஒதுக்கித் தள்ள வேண்டும்; அறிவுரைக் கூறுதலையும் தவிர்த்தல் வேண்டும். மேற்பார்வை மற்றும் மேலாண்மைப் பணி நிலைகளுக்குத் தேர்ந்தெடுப்பதற்காக, நேர்முகத் தேர்வுக் குழுக்கள் அமைக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறான நேர்முகத் தேர்வில் வல்லுநர்களின் ஒரு குழுவால் விண்ணப்பதாரர் தேர்வு செய்யப்படுகின்றார். இம்முறைமை பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் மிகவும் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. இம் முறைமையினால் இரு நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன. ஒன்று, பற்பல வல்லுநர்களின் மதிப்பீட்டினை ஒன்று குவிப்பதை இம் முறை எளிதாக்குகிறது. மற்றொன்று, நிறுவனத்தினுடைய முக்கியமான அதிகாரிகளைச் சந்திப்பதற்கான ஒரு வாய்ப்பினை விண்ணப்பதாரர்களுக்கு இம் முறைமை அளிக்கின்றது.

நோக்கங்கள்

அமெரிக்க மேலாண்மைச் சங்கம் நேர்முகத் தேர்வுகளின் நோக்கங்களைக் கீழ்க்காணுமாறு விளக்கி இருக்கின்றது :

1. சிறப்பாகத் தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் பணியிலமர்த்துதலுக்கான ஓர் அடிப்படையாக விண்ணப்பதாரருடைய தகுதிகளை மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு வாய்ப்பினை அளித்தல்.

2. கம்பெனியின் நோக்கங்களைப்பற்றிய முக்கியமான செய்திகளை விண்ணப்பதாரருக்குத் தெரிவித்தல்.

3. ஒருவருக்கு ஒருவர் அறியுந்திறன் மற்றும் நம்பிக்கை பற்றிய கருத்தினை அனுமதித்தல்.

4. நேர்முகத் தேர்வு பணியில் முடிவு பெற்றாலும் சரி, பெறாவிட்டாலும் சரி கம்பெனியை நோக்கி நற்பெயரினை அனுமதித்தல்.

நேர்முகத் தேர்வின் முதன்மையான நோக்கங்கள் மூன்று தலைப்புகளில் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. அவையாவன :

1. சம்பந்தப்பட்ட நபர்களிடமிருந்து தேவையான தகவல்களைப் பெறுதல்.

2. சம்பந்தப்பட்ட நபர்களுக்குத் தேவையான தகவல்களை அனுப்புதல் மற்றும்.

3. சில நிகழ்ச்சிகளில், அறிவுரை மற்றும் கருத்துகளைப் பெறுதல் மற்றும் விண்ணப்பதாரர்களின் ஒத்துழைப்பினையும் அடைதல். அதன் பயனாக, விருப்பப்படுகின்ற நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காக அவர்களுடைய நடத்தை பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

உளவியல் நிபுணர்களால் நடத்தப்பட்ட சமீபகால ஆராய்ச்சிகள் நடைமுறைத் திறன்கள் அல்லது உத்திகளைச் சார்ந்த முக்கியத்துவத்துடன்தொடர்பு கொண்ட பழைய கொள்கையினைத் தள்ளுபடி செய்துள்ளன. நேர்முகத் தேர்வின் புதுமையான பொதுக் கருத்து நேர்முகத் தேர்வாளர் அல்லது நேர்முகத் தேர் வளிப்பவரின் ஏற்பின்மீது அமைந்துள்ளது. புதுமையான பொதுக் கருத்து மேற்கூறப்பட்டுள்ள கோட்பாட்டின் முக்கியத்துவத்தைச் சுட்டிக் காட்டுகின்றது. மேலும், 'நேர்முகத் தேர்வாளர் நேர்முகத் தேர்வளிப்பவரை உண்மையாகவே ஏற்றுக் கொண்டு மதிப்பளித்தாலொழிய, ஒன்றும் செயல் நிறைவேற்றம் செய்ய முடியாது' என்பதையும் இது தெரிவிக்கிறது.

நேர்முகத் தேர்வின் கோட்பாடுகள்

சரியான நேர்முகத் தேர்வில் பல கோட்பாடுகள் உள்ளன. அவற்றைக் கீழ்க்காணுமாறு வகைப்படுத்தலாம்:

1. முன்னேற்பாடு செய்தல்
2. பின்னணியமைப்பு.
3. நேர்முகத் தேர்வினை நடத்துதல்.
4. முடித்தல் .
5. மதிப்பீடு செய்தல்.

முன்னேற்பாடு செய்தல்

எல்லா நேர்முகத் தேர்வுகளுக்கும் ஏதாவது ஒரு வகையான முன்னேற்பாடு செய்தல் அவசியமாகின்றது. முன் கூட்டியே திட்டமிடப்பட்டுள்ள நேர்முகத் தேர்வுகளுக்குக்கணிசமான அளவு திட்டமிடுதல் தேவைப்படுகின்றது என்பது தெளிவாகின்றது.

ஆயினும், உடனடியாக அந்த இடத்திலேயே நடத்தப்படவேண்டிய நேர்முகத் தேர்வுகளுக்கு முன்னேற்பாடு செய்தல் இயலாது. கீழ்வரும் கோட்பாடுகளைப் பின்பற்றி நேர்முகத் தேர்வின் முன்னேற்பாட்டினைச் செய்தல் வேண்டும்:

1. நேர்முகத் தேர்வினுடைய திட்டவட்டமான நோக்கங்களைத் தீர்மானித்தல் வேண்டும்.

2. நேர்முகத் தேர்வின் நோக்கத்தினை அடைவதற்கான முறைமையினைத் தீர்மானித்தல் வேண்டும்.

3. நேர்முகத் தேர்வளிப்பவரைப்பற்றி எவ்வளவு செய்திகளை அறிந்து கொள்ள முடியுமோ அவ்வளவு செய்திகளை நேர்முகத் தேர்வாளர்கள் அறிந்து கொள்ள வேண்டும்

பின்னணியமைப்பு

நேர்முகத் தேர்வின் செயல் முறையில் பின்னணியினை நிறுவுதல் என்பது ஒரு தனிப்பட்ட நிலையாகாது. ஆனாலும், இது தனி முக்கியத்துவத்தைப் பெற்றுள்ளது. நேர்முகத் தேர்விற்கான பின்னணியமைப்பினை இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம்-உடல் சார்ந்த பின்னணியமைப்பு மற்றும் மனஞ்சார்ந்த பின்னணியமைப்பு.

1. நேர்முகத் தேர்விற்கான உடல்சார்ந்த பின்னணியமைப்பு மறைவிடமாகவும் வசதியாகவும் இருத்தல் வேண்டும். இக் கோட்பாட்டினுடைய முக்கியத்துவம் நேர்முகத் தேர்வளிப்பவரின் பேச்சினை ஊக்குவித்தலாகும். நேர்முகத் தேர்வு நடைபெறுகின்ற இடம் எந்தவிதமான இடையூறும் இல்லாமல் இருக்க வேண்டும். மேலும், அவ்விடம் வசதி நிறைந்ததாகவும் இருத்தல் நலம். அப்பொழுது தான் தேர்வளிப்பவரிடம் உண்மையான தகவல்களைப் பெற முடியும்.

2. மனஞ்சார்ந்த பின்னணியமைப்புத் தொடர்புள்ள ஒன்றாக இருக்க வேண்டும். எளிதான ஒரு சூழ்நிலையினை உருவாக்குவதற்கான ஒரு தொடக்க முயற்சியினை நேர்முகத் தேர்வாளர் எடுக்க வேண்டும். நேர்முகத் தேர்வின் தொடக்கம் ஒரு பொதுவான கலந்துரையாடலுடன் இருத்தல் நலம். நேர்முகத் தேர்வின் தன்மை மற்றும் சிக்கல்களைப்பற்றிய ஒரு மதிப்பீடு நேர்முகத் தேர்வளிப்பவர் சகிப்புத் தன்மையுடையவராக இருக்குமாறு ஊக்கு

விக்கலாம். மேலும், நேர்முகத் தேர்வினை இனிதாக நடத்துவதில் அவனுடைய பங்கினை அளிப்பதற்கும் முயற்சி செய்யலாம்.

நேர்முகத் தேர்வினை நடத்துதல்

இந் நிலையில்தான் பெரும்பாலான செயல் நடவடிக்கை ஏற் படுகின்றது. இங்குதான் நாம் விரும்புகின்ற செய்தியினை அடை யலாம். மேலும், நேர்முகத் தேர்வளிப்பவர் அறிந்துகொள்ள விரும்புகின்ற தகவல்களையும் கொடுக்கலாம். இங்குப் பல சிறந்த கோட்பாடுகள் எடுத்துக்காட்டப்படுகின்றன. இச் சிக்கலின் தன் மையினைப் பின்வரும் சான்றுகள் மூலம் வெளிப்படுத்தலாம்:

1. நேர்முகத் தேர்வாளர் மனிதர்களை மதித்தல் மற்றும் விரும்புதல் போன்ற அடிப்படையான தத்துவத்தினைப் பெற்றிருக்க வேண்டும், மற்றும் அவற்றைத் தெரியப் படுத்தல் வேண்டும்.

2. கேட்கப்படுகின்ற வினுக்கள், நேர்முகத் தேர்வளிப்பவரைப் பேசுவதற்கு ஊக்கமளிக்கின்ற வகையில் அமைய வேண் டும். 'ஆம்' அல்லது 'இல்லை' என்று பதிலளிக்கக் கூடிய வினுக்கள் விண்ணப்பதாரருடைய உண்மையான தன் மையினை வெளிப்படுத்தா. முற்போக்கான வினுக்கள், மற்றும் வாதத்திற்குரிய வினுக்களைத் தவிர்த்தல் நல்லது. நேர்முகத் தேர்வளிப்பவர் அளிக்கின்ற பதிலிலிருந்து கேள்விகள் கேட்கப்படலாம். எல்லா வகையான நல்ல நேர்முகத் தேர்வுகளில் நேர்முகத் தேர்வளிப்பவர் சுதந் தரமாகப் பேசச் செய்வதிலும் அவருடைய உண்மை யான எண்ணத்தை வெளிப்படுத்துவதிலும்தான் நேர் முகத் தேர்வாளருடைய திறமை உள்ளது. தனிமையாக வும், வசதியாகவும் நேர்முகத் தேர்வினை நடத்துவதற் கான காரணம் இதுவேயாகும். தொடர்பினை உருவாக்கு வதற்கான காரணமும் இதுவே. இதுவே ஒருவரை யொருவர் மதித்தலுக்கான சூழ்நிலையின் முக்கியத்துவத் திற்கான காரணமாகும்.

3. நேர்முகத் தேர்வளிப்பவர் கொடுக்கின்ற தகவல்களைக் கவனத்துடன் அறிந்துகொள்ள வேண்டும். நேர்முகத் தேர்வாளரிடம் நேர்முகத் தேர்வளிப்பவர் முழுக் கவனத் துடன் இருத்தல் வேண்டும்.

4. நேர்முகத் தேர்விற்கான சந்திப்புத் திட்டத்தினைப் பேணிக் காக்க வேண்டும். இந்தியாவில் விண்ணப்பதாரர் களை நேர்முகத்தேர்விற்காக ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் வருமாறு கோருதல் ஒரு பொதுவான செயல் முறையாகி விட்டது. ஆனால், ஒவ்வொரு நாளிலும் 100 அல்லது 200 நபர்கள் நேர்முகத் தேர்விற்காக அழைக்கப்படுவதால் காலையில் வந்துள்ளோர் மாலை வரைகூட நேர்முகத் தேர்விற்காகக்காத்திருக்க வேண்டியுள்ளது. இஃது ஒரு கீழான ஒழுங்குணர்வாகும். இதைத் தவிர்க்க முயற்சி செய்தல்வேண்டும்.

5. நேர்முகத் தேர்வாளர் தம்மைப்பற்றி மிகவும் உயர்வாகக் கருதக் கூடாது. அவர்தாம் தொழிலாளர்களுக்கு உண வளிப்பவர் என்று கருதுதல் கூடாது. நேர்முகத் தேர் வின் மக்கள் தொடர்பு ஆக்கக் கூற்றினை மனத்திற் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

6. விண்ணப்பதாரருடைய தனி முறைப் பண்புகள், தேர்ச்சித் திறன், திறமைகள் மற்றும் ஆர்வங்கள்பற்றிச் செய்தியினையும், ஆதாரக் கூறுகளையும் அடைவதுதான் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தலுக்கான நேர்முகத் தேர்வின் முதன்மையான பணிகளில் ஒன்றாகும்.

7. ஏராளமான விண்ணப்பதாரர்களை நேர்முகத் தேர்வு செய்யும்பொழுது, நேர்முகத் தேர்வு நடத்துவதற்கு முன்னர் நிறுவனத்தின் பொறுப்புள்ள ஒரு மேலாண் மைப் பணியாளர், கம்பெனியைப்பற்றிய விவரம், குறிப் பிடப்பட்ட பணி, எதிர்கால வாய்ப்பு வளங்கள் மற்றும் கம்பெனியின் பணியாளர் கொள்கை முறைகளைப்பற்றிய தகவல்களைத் தெரிவித்தல் விரும்பத்தக்கதாகும். இது நேர்முகத் தேர்வாளருடைய கனிசமான அளவு காலத் தினை மிச்சப்படுத்தும். ஏனெனில், அவர் ஒரே மாதிரி யான செய்திகளை ஏராளமான விண்ணப்பதாரர்களுக்குத் திரும்பத் திரும்பக் கூறவேண்டியதில்லை.

8. நடைமுறை கால வரையறைகளின் காரணத்தினால் பணிகளுக்கான நேர்முகத் தேர்வுகளின் காலம் பொது வாகக் குறைவாகவே உள்ளது. கணக்கான கால வரை யறைகளை நிருணயித்தல் கடினமானதாகும். காலியிடங் களின் பல்வேறு வகைகள் அவற்றின் தேவைகளுக் கேற்பப் பல வேறுபட்ட கால வறையறைகள் தேவைப்

படுகின்றன. நேர்முகத் தேர்வின் முழுவதிலும், மக்கள் தொடர்பு ஆக்கக் கூறுகளுக்கு உரிய முக்கியத்துவத் தினை நேர்முகத் தேர்வாளரால் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.

முடித்தல்

சிலர் நேர்முகத் தேர்வினைக் கட்டுப்பாடு செய்யப்பட்டுள்ள பண்பட்ட ஒரு கலந்துரையாடலுடன் ஒப்பிட்டுநோக்குகின்றூர்கள் சில தேவைகளைப் பண்புநயம் (civility) உருவாக்குகின்றது. சான்றாக, எந்தவிதமான தடுமாற்றமும் குழப்பமின்றி நேர்முகத் தேர்வு சுமுகமாகத் தொடங்கி நடைபெற வேண்டும். அவ்வாறே அதனை முடித்தலும் வேண்டும். நேர்முகத் தேர்வு முடிவுற்றதை வெளிப்படுத்துவதற்காகச் சில ஒளிவு மறைவு இல்லாத அறிகுறி யினை நேர்முகத் தேர்வாளர் செய்ய வேண்டும். விண்ணப்பதாரர் களால் பொதுவாகத் தெரிவிக்கப்படுகின்ற குற்றச்சாட்டு நேர் முகத் தேர்வு முடிவற்றது என்பது அவர்களுக்கு உறுதியாகத் தெரியாது என்பதாகும். எனவே, பணிச்சார்புள்ள நேர்முகத் தேர்வுகளில் உரையாடல்கள் சுமுகமாக முடிவுக்கு கொண்டு வருதல் நேர்முகத் தேர்வர்ளருடைய பொறுப்பாகும். அதனைச் சில தெளிவான வகையில் வெளிப்படுத்த வேண்டியதும் அவரு டைய கடமையாகும். எழுதுகோலினைக் கீழே வைத்தல், நாற் காலியினைப் பின்னுல் தள்ளுதல், எழுந்து நிற்றல் மற்றும் இவை போன்ற செயல் நடவடிக்கைகளின்மூலம் நேர்முகத் தேர்வு முடிவுக்குக் கொண்டு வரப்பட்டுள்ளது என்பதை நேர்முகத் தேர் வாளர் தெரிவிக்க வேண்டும். நேர்முகத் தேர்வளிப்பவருக்கு ஏதாவது ஒருவிதமான பதில் அளிக்க வேண்டும். அல்லது எதிர் காலச் செயல் நடவடிக்கைப்பற்றி வெளிப்படுத்த வேண்டும். விண்ணப்பதாரர் பணிக்கு தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதைப்பற்றி நேரிடையாகவோ மறைமுகமாகவோ தெரிவித்தல் நலம்.

மதிப்பீடு செய்தல்

நேர்முகத் தேர்வு முடிவுற்ற பின்னர் நேர்முகத் தேர்வாளர் விண்ணப்பத்தாரரைப்பற்றிய விபரங்கள் மனத்தில் தெளிவாக இருக்கும் பொழுது அவரைப்பற்றி உடனடியாக மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். விவரங்களைக் குறிக்கப்படாவிடின், இப்பொழுது அவர் அவற்றை உடனடியாகப் பதிவு செய்ய வேண்டும். அவர் ஒரு மதிப்பீட்டுச் சீட்டினைப் பயன்படுத்தினுல், அதனைச் சோதனை யிட்டு முழுமையாக்க வேண்டும். விண்ணப்பதாரரை நிராகரிக்கா விடின் அல்லது நேர்முகத் தேர்வின் இறுதியில் ஏற்றுக்கொள்ளப் பட்டால் அவரைப்பற்றிய சில முடிவுகளைச் செய்ய வேண்டும்.

நேர்முகத் தேர்வளிப்பவரை மதிப்பீடு செய்யும் பொழுதே, நேர்முகத் தேர்வாளர் இத் தறுவாயில் அவரைப்பற்றியும் மதிப்பீடு செய்ய.வேண்டும். நேர்முகத் தேர்வு ஒரு கலையாகும். அதனைப் பயன்படுத்துதல் பழக்கத்தின் மூலம் வளர்ச்சி செய்யப்படுகிறது. நேருக்கு நேராகக் காணலிலுள்ள இடையூறுகளையும் எதிர்பாராத இடர்பாடுகளையும்பற்றி அவர்அறிந்திருத்தல் வேண்டும். விண்ணப் பதாரர்கள் பெற்றுள்ள நுண்ணறிவினைக் காட்டிலும் குறைவில்லாத நுண்ணறிவினைஅவர் பெற்றிருக்க வேண்டும். அதிகாரப் பிரியராக இருத்தல்கூடாது. நேர்முகத் தேர்வினை நடத்தும் முறையிலிருந்து அவருடைய அறிவின் முதிர்ச்சியையும் திடநிலையையும் காண லாம். மேலும் அவரால் எடுக்கப்படுகின்ற முடிவுகளிலிருந்தும் வெளிப்படலாம். சுருங்கக்கூறின், நேர்முகத் தேர்வாளருடைய பயிற்சி ஒரு முடிவற்ற பயிற்சியாகும்.

தனிமுறையான நேர்முகத் தேர்வு கீழ்க்காணும் குறைபாடு களை உட்கொண்டிருக்கிறது :

1. ஒரு விண்ணப்பதாரருடைய எல்லாப் பண்புகளையும் இம் முறைமையின் மூலம் அறிந்து கொள்ளுதல் இயலாத தாகும்.
2. விண்ணப்பதாரர் ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்குப் பொருத்த மானவர் என்று முன் மதிப்பிட்டுக் கூறுதல் பெரும்பாலும் தவறுக முடிவடைகின்றது.
3. நேர்முகத் தேர்வாளருடைய திறமை மற்றும் தனிமுறை யாக மதிப்பீடு செய்தலே மிகவும் சார்ந்துள்ள ஓர் அக வியலான செயல் நடவடிக்கை தான் இது.
4. சில நேரங்களில் சில குறிப்பிட்ட பண்புகள் மற்றும் ஒரு குறிப்பிடத் தக்க தனிமனிதப் பண்புகளுக் கிடையே ஒரு நெருக்கமான உறவினை அவருடைய செய லறிவு உருவாக்கி இருக்கலாம். அவ்வாறுன சூழ்நிலையில் ஒரு விண்ணப்பதாரரை ஏற்றுக்கொள்வது அல்லது நிரா கரிப்பது என்பது அவர் அவ்வாறுன குணம் அல்லது பண்பினைப் பெற்றுள்ளாரா இல்லையா என்பதைச் சார்ந் திருக்கிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட பல்கலைக் கழகத்தில் படித்த வர்கள் மட்டும்தான் உயர்ந்தவர் எனக் கருதினுல் மற்றப் பல்கலைக் கழகத்தில் படித்தவர்கள் எல்லோரும் எடுத்த எடுப்பிலேயே தள்ளுபடி செய்யப்படுகின்றனர்.
5. நேர்முகத் தேர்வு நடத்துவதால் மிகவும் அதிகமாகச் செலவாகின்றது. விண்ணப்பதாரர்களும் செலவிட வேண்டியுள்ளது.

12. பயிற்சியளித்தல்

ஒரு பணியாளர் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டுப் பணியில் அமர்த்தப் பட்டுப் புகுமுகம் செய்யப்பட்ட பின்னர், அடுத்து அவருக்குப் பயிற்சியளிக்க வேண்டும். ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைச் செய்வதற் காக ஒரு தொழிலாளரின் அறிவாற்றலையும், தேர்ச்சித் திறனை யும் அதிகரிக்கப்படுவதற்கான ஒரு செயல் நடவடிக்கைதான் பயிற்சியளித்தலாகும். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களின் திறமையை விரிவுப்படுத்தப் பயன்படுத்தப்படும் கருவியே, பயிற்சியளித்தல் என்பதாகும். ஒரு சில பெரும் நிறுவனங்கள் தங்கள் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதற்கென்றே தனிப் பட்ட பயிற்சிப் பள்ளிகளை நடத்தி வருகின்றன. அப் பள்ளிகளில் தனிப்பட்ட முறையில் அந் நிறுவனத்தின் கொள்கை முறைகளை விளக்கும் பொருட்டும் ஒவ்வொரு பணியாளரும் நிறுவனத்தில் பின்பற்ற வேண்டிய கோட்பாடுகளை விளக்கும் வகையிலும் வகுப் புகள் நடத்தப்படுகின்றன. பயிற்சி முறை எல்லா நிறுவனங்களி லும் ஒரே மாதிரியாக இருப்பதில்லை. நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் ஒவ்வொன்றின் பணித் தன்மைகளுக்கேற்பப் பயிற்சிமுறை மாறு படுகிறது. பயிற்சி ஒருசில நிறுவனங்களில், நிறுவனத்திலேயே கொடுக்கப்படுகிறது. வேறு சில நிறுவனங்களில் அப் பயிற்சி வெளி நிறுவனங்களின் மூலம் அளிக்கப்படுகின்றது. பயிற்சியளித்தலுக் காகத் திட்டமிடப்பட்ட ஒரு முறையினை உருவாக்காவிட்டால், பயிற்சியளித்தலுக்கான செலவுகள் அதிகரிக்கும். அவற்றைதவிர்த் தல் முடியாது. ஒரு நிறுவனம் சிறப்பானதொரு பயிற்சியளித் தல் திட்டத்தினை உருவாக்கினால், அதன் வாயிலாக தொழிலாளர் கள்மற்றும் மேலாண்மையினுடைய நலன்களைச்சுமூகமாக இணைக்க லாம். முறையான பயிற்சி தொழிலாளர்களுக்கு மிகவும் விரும்பத் தக்கதாகும். அறிந்து கொள்ளப்பட்ட தேர்ச்சித் திறன் தொழிலா ளர்களினுடைய சொத்தாகும். இதன்மூலம் தொழிலாளர்களுக்குச் சிறந்த பாதுகாப்பு மற்றும் முன்னேறுவதற்கான வாய்ப்புக்கிடைக் கிறது. பணியாண்மையினரும், பணியாளரும் ஒருவருக்கொருவர் பரிமாற்றமான நலனை மேலாண்மைப் பகுதிகளில் ஒன்றான பயிற்சி யளித்தலில் பெற்றுள்ளனர். சமீப காலம் வரையில், புதிய தொழி லாளர்களுக்கான ஆய்வறிவுப் பயிற்சியளித்தலினுடைய முக்கியத்

துவத்தினைச் சிறப்பாக உணரப்படவில்லை. ஏனெனில், புதிய தொழிலாளர்கள் அவர்களாகவே பணியினைப்பற்றிய உத்திகளை யும் செயல் நிறைவேற்றத்தையும் அறிந்து கொள்வார்கள் எனக் கருதப்பட்டு வந்துள்ளது. ஆயினும், தற்சமயம் பணியாளர்களுக்கு முறையான பயிற்சியளித்தல் அவசியமென்று உணரப்பட்டுள்ளது. இது சிறந்த மேலாண்மையின் உயிர்நாடியாகவும் கருதப்படுகின் றது. உண்மையிலேயே உற்பத்தியின் செயல்முறைகளும், உத்தி களும் மிகமிகச் சிக்கலாக்கப்பட்டதால், செயலாட்சிக் குழுவினர் இதனைப் பின்பற்றுமாறு வலியுறுத்தப்பட்டனர். பயிற்சியளித்தலுக் காகச் செலவிடப்படுகின்ற பணம் வீணாகப் போவதில்லை. மற்றும் மனித மூலதனத்தில் முதலீடு செய்யப்படுகின்றன என்பது ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றது. பயிற்சி பெற்ற ஒரு நபர் உற்பத்திச் செல வினைக் குறைக்கின்றார் அல்லது செயல் நடவடிக்கைகளைக் கை யாளுவதன் செலவினைக் கணிசமான அளவு குறைக்கின்றார். மேலும், பயிற்சியளித்தலுக்காக செலவிடப்படுகின்ற பணம், கழிவு மற்றும் செலவு ஆகியவற்றை குறைப்பதன் மூலம் சரி செய்யப் படுகின்றது.

ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்காக மிகுந்த முன்னெச்சரிக்கையுடன் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டிருந்தாலும், பயிற்சியளித் தலின் அவசியத்தைத் தவிர்த்தல் முடியாது. பயிற்சியளித்தல் புதிதாகச் சேர்க்கப்பட்டுள்ள தொழிலாளர்களுக்கு மட்டுமல்லாது ஏற்கனவேயுள்ள தொழிலாளர்களுக்கும் அத்தியாவசியமானது என்பதை மனத்திற் கொள்ளுதல் வேண்டும். ஆதலால், பயிற்சி யளித்தல் என்ற சிக்கல் எப்பொழுதும் நிலவக்கூடியதாகும். நீண்ட காலமாக பணியிலுள்ள தொழிலாளர்களுக்கு, மாறிவருகின்ற சூழ்நிலையினை எதிர்நோக்குவதற்கும், பதவி உயர்வுகளுக்கும். பின்னர் உள்ள புதிய பொறுப்பினை ஏற்றுக்கொள்வதற்கும் வேண்டிய தனித்தன்மை வாய்ந்த தேர்ச்சித் திறன்களையும் அறி வாற்றலையும் பெறுவதற்காகப் பயிற்சியளித்தல் அவசியமாகிறது.

தொழில் நிறுவனங்களில்தான் தேவையான எல்லாப் பயிற்சி களையும் அளிக்கப்பட வேண்டும். கல்லூரிகள், பல்கலைக் கழகங் கள் மற்றும் தொழில் நுட்பக் கல்விக் கூடங்களில் பெறப்படுகின்ற முறையான கல்விபயிற்சியளித்தலின் தேவையினை விலக்கவில்லை. அவ்வாறான கல்வி நிலையங்களில் தரப்படுகின்ற கல்வி 'பணியு டன் சரியாக இணைத்துத் தொடர்புபடுத்தப்படவில்லை.' மேலும், அவ்வாறான கல்வி, மாணவர்களின் மனத்திறனை வளர்ப்பதில் தான் உதவிபுரிகின்றது. நிறுவனத்தின் செயலாட்சிக் குழுவினர் பணியுடன் சரியாக இணைந்துள்ள பயிற்சி அல்லது வாழ்க்கைத்

தொழில் சார்ந்த பயிற்சியினை அளிக்க வேண்டும். இதே கருத்தினைத்தான் அண்ணாமலைப் பல்கலைக் கழக வணிகவியல் துறைத் தலைவர் டாக்டர். எம். ஒ. மேத்யூ, அவர்கள் 1976 ஜுன் திங்களில் திருச்சியில் நடைபெற்ற வணிகவியல் முதுகலை புத்தொளிப் பயிற்சியின்போது வலியுறுத்திக் கூறினார்கள். தொழில் நிறுவனங்கள் விரும்புகின்றவர்கள் கல்லூரி மணவர்களை உருவாக்குவது என்பது இயலாத காரியம். ஏனெனில், அவர்களுக்கு நடைமுறையில் உள்ள பயிற்சியளித்தலுக்கான போதிய காலமும், நிதியும் கிடையாது. மேலும், தொழில் நிறுவனங்களின் ஒத்துழைப்பினை இச் செயலில் முழு மனநிறைவுடனும், விருப்பத்துடனும் பெறுதல் என்பது நினைத்துப் பார்க்கக்கூடியதுமன்று. இவ்வாறான சூழ்நிலையில், கல்லூரியில் படித்துப் பட்டம் பெற்றுள்ளமாணவர்களைத் தங்களுக்குப் பயன்படுத்துமாறு மாற்றியமைப்பதற்குத் தேவையான பயிற்சியளித்தல் தொழில் நிறுவனங்களின்கடமையேயாகும்.

பயிற்சியளித்தலின் முக்கியத்துவம்

பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதன் மூலம் அவர்கள் ஒரு பணியினைப்பற்றிய அறிவாற்றலையும், அதனைக் கையாளுவதற்கான செயல் முறையினையும் பெறுகின்றனர். மேலும், இஃது அவர்களுடைய திறமையினையும், செயல் நிறைவேற்றத்தின் அளவினையும் அதிகரிக்கின்றது. பணியாளர்களுக்கு ஏன் பயிற்சியளிக்க வேண்டும். என்ற வினாவிற்கான விடைகளில் முக்கியமான சில கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

1. முன்னரே பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் மற்றும் செயலறிவு பெற்றுள்ள பணியாளர்கள் கிடைப்பது அரிது.

2. தகுந்த பயிற்சியளிப்பதன் மூலம் பணியாளர்கள் இயந்திரச் சாதனங்களைக் பாதுகாப்பான முறையில் கையாளுகின்றார்கள். எல்லாக் கருவிகளையும் முறையாகவும் பெரிதும் உகந்த வகையில் பயன்படுத்துகின்றனர்.

3. பணிநிலையில் செய்யப்பட்டுள்ள மாற்றங்களைத் தகுந்த பயிற்சியின் மூலம் பணியாளர்களுக்கு எளிதில் விளக்கலாம். இவ்வாறு ,பணி நிலையில் மாற்றம் செய்யப்பட்டபொழுது கொடுக்கப்படும் பயிற்சி முன்னரே பயிற்சி கொடுக்கப்பட்ட பணியாளர்களுக்கும் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.

4. உற்பத்தித் துறையில் ஏற்படும் புதிய உத்திகளைப் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்றுவிக்கும் பொருட்டும் மாற்று முறையில் பணியாளர் வெவ்வேறு பணிக்கு அனுப்பப்படும் பொழுதும் பயிற்சி இன்றியமையாததாகிறது.

5. தகுந்த பயிற்சியளித்தல், பணியாளர்களின் திறமையை அதிகரித்துப் பண்டங்கள் பாழ்படுவதைத் தடுக்கிறது.

6. உற்பத்தி செய்யப்படுகின்ற பொருள்களின் அளவையும் தன்மையையும் அதிகரிப்பதில் இஃது உதவி புரிகின்றது.

7. பயிற்சியளித்தலின் வாயிலாக பணிபுரிகின்றபொழுது தொழிலாளர்களால் செய்யப்படுகின்ற தவறுகள் தவிர்க்கப்படுகின்றன.

8. செயலாட்சிக் குழுவினரின் வழித்துணை மற்றும் மேற்பார்வையின் செலவினையும் நச்சரிப்பினையும் பயிற்சியளித்தல் குறைக்கின்றது. அதன்மூலம் பணியினை முறையாகத் திட்டமிடுதலின்மீது அவர்களின் கவனத்தைச் செலுத்துவதற்கு உதவிபுரிகின்றது.

9. பயிற்சியளித்தல் தொழிலாளர்களுக்கு ஒரு மனநிறைவினை அளிக்கின்றது. அவர்கள் தன்கு கவனிக்கப்படுகின்றுர்கள் என்றதோர் எண்ணத்தினை அவர்களது மனத்தில் இது வளர்க்கின்றது. அதன் பயனுக அவர்களது ஒழுங்குணர்வு, பணியினைப்பற்றிய மனநிறைவு மற்றும் வாய்மை தவருமை அதிகரிக்கின்றன.

10. இது பணியாளர் வெளியேற்றம் விகிதம் மற்றும் கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தலைக் கணிசமான அளவு குறைக்கின்றது.

11. பெரும்பாலான விபத்துகள், கருவிகளின் குறைபாடுகள் மற்றும் பணிபுரிகின்ற சூழ்நிலைமைகளைக் காட்டிலும் மனிதர்களிடத்திலுள்ள குறைபாடுகளாலேயே நிகழ்கின்றன. பணிக்கான தேர்ச்சித் திறமைகள் மற்றும் பாதுகாப்புப்பற்றிய போக்குகளில் முறையான பயிற்சியளித்தல் விபத்துகளைக் குறைப்பதில் பங்கு கொள்கிறது.

12. பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்களின் ஒரு களஞ்சியத்தைப் பெற்றிருந்தால், முக்கியமான பணியாளர்களை இழப்

பினும், நிறுவனத்தின் திடநிலையையும், அதனுடைய செயற்திறனையும் நிலைபெறச் செய்யலாம். பலதிறப்பட்ட தேர்ச்சித் திறமைகளைப் பெற்ற பணியாளர்களைப் பெற்றிருந்தால், பணியின் தேவைக்குத் தக்கவாறு மாற்றி வைத்துக் கொள்ளலாம். பயிற்சி பெற்ற மற்றும் ஊக்குவிக்கப்பெற்றுள்ள பணியாளர்களைப் பெற்றிருத்தலைக் காட்டிலும் சிறந்த சொத்து வேறு ஒன்றும் கிடையாது.

மேற்கூறப்பட்டுள்ள முக்கியத்துவங்கள், நிறுவனத்திற்குப் பயிற்சியளித்தலின் அவசியத்தினை வெளிப்படுத்துகின்றன. கடந்த இருபதாண்டுகளில், தொழிலாளர்களும் தொழில் நிறுவனங்களும் நிலைத்திருப்பதை உறுதிபடுத்துவதில் பயிற்சியளித்தலின் முக்கியத்துவத்தை இயந்திரம் மூலம் செயல் முழுதியாக்குதல் மற்றும் பொறி நுட்பத்துறை முனைப்பானதாகச் செய்துள்ளன.

'பயிற்சியளித்தல்' என்ற சொற்றொடர் 'கல்வி' என்ற சொற்றொடருடன் வேறுபடுகிறது. நமது பொது அறிவு, உணருந்திறம் மற்றும் பின்னணி ஆகியவற்றை அதிகரித்தலைச் சார்புடையது தான் கல்வியாகும். ஆனால், பயிற்சியளித்தல் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைச் செய்வதற்காக ஒரு தொழிலாளரின் அறிவாற்றலையும், தேர்ச்சித் திறனையும் அதிகரிப்பதற்கான ஒரு செயல் நடவடிக்கையாகும். ஒரு தொழிலாளருக்கு இரண்டுமே விரும்பத்தக்கதாகும்.

பயிற்சியளித்தலின் கோட்பாடுகளும் உத்திகளும்

பயிற்சியளிப்பவர்கள் மிகவும் கீழான தகுதியினைப் பெற்றிருப்பின், மிகச் சிறந்த முறையில் திட்டமிடப்பட்ட பயிற்சியளித்தலின் செயல் முறைகள் திறமையற்றவையாகலாம். யார் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைப்பற்றிய தொழில் நுட்ப விவரங்களில் முதன்மையான மேம்பாட்டு நிலையினையும், மற்றவர்களுக்கு அதனைப் புகட்டுவதற்கான ஆற்றலையும் பெற்றிருக்கிறாரோ அவர்தாம் மிகவும் தகுதி பெற்ற பயிற்சியளிப்பவராவார். உளவியல் நிபுணர்களால் உருவாக்கப்பட்டுள்ள அறிந்து கொள்வதைச் சார்ந்த சில கோட்பாடுகள் இங்கு ஆராயப்படுகின்றன:

1. பயிற்சி பெறுபவர் கற்றுக் கொள்வதை விரும்ப வேண்டும். அவருடைய பணியின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை அதிகரித்துக் கொள்வதற்கு அல்லது ஒரு புதிய தேர்ச்சித் திறனை கற்றுக்கொள்வதற்கான செயலூக்கம் அதிகமாக இருத்தல் வேண்டும்;

2. பயிற்சி பெறுபவருக்கு மிக உயர்ந்த செயலூக்கம் அளிக்கப்பட்டால், மிக விரைவாகவும் முழுமையாகவும் ஒரு புதிய தேர்ச்சித் திறன் அல்லது அறிவாற்றலை அறிந்து கொள்வார். பயிற்சி பெறுபவர் விரும்புகின்ற அதிகமான ஊதியம், ஒரு சிறந்த பணி, அங்கீகாரம், பதவி உயர்வு போன்றவற்றுடன் பயிற்சியளித்தலின் வழிவகைகள் இணைக்கப்பட வேண்டும். பழைய தொழிலாளர்களைக் காட்டிலும் புதிய தொழிலாளர்களுக்குச் செயலூக்கமளித்தல் எளிதாகும்.

3. பயிற்சி பெறுபவர் கற்றுக்கொள்வது அவருடைய ஆசிரியர் அல்லது பயிற்சியளிப்பவரால் அடிக்கடி சோதனை செய்யப்பட வேண்டும். எப்பொழுது பயிற்சி பெறுபவர் முறையாகக் கற்றுக்கொள்கிறார்? அல்லது எப்பொழுது முறையற்ற வகையில் கற்றுக் கொள்கிறார்? மற்றும் அதற்கான காரணங்களைப் பயிற்சியளிப்பவர் சுட்டிக்காட்ட வேண்டும். இதனைத்தான் 'மறு பயிற்சியளித்தல்' (feed back) என்கிறோம்.

4. செவி வழியாகக் கேட்டு அறிவதைக் காட்டிலும் செய்முறை பயிற்சியின் மூலம் அறிந்துகொள்வதே சிறந்ததாகும். அதன்மூலம்தான் பயிற்சியளித்தலின் முழுப் பயனையும் அடையமுடியும். தேர்ச்சித் திறன், அறிவாற்றல் அல்லது பழக்க நடவடிக்கைகளைத் திறமையாகக் கற்றுக் கொள்வதற்குப் பயிற்சி பெறுபவரின் சுறுசுறுப்பான பங்கேற்பு அவசியமாகின்றது.

5. கற்றுக்கொள்ள வேண்டிய தகவல்களைப் படிப்படியாக வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும். தேவைப்படின் ஒவ்வொரு நிலையிலும் 'திரும்ப உணவளித்தல்' முறையில் சரி செய்யப்பட வேண்டும்.

6. பயிற்சி பெறுபவர் கற்றுக் கொள்ளும் செயல் முறையுடன் சரியான எதிர் விளைவுகளைச் செய்தால், அஃது அவர் பயிற்சியினைக் கற்றுக் கொண்டார் என்பதனை விளக்குவதாகும். புதிய அறிவாற்றல் நிலைபெற்றுள்ளதா? என்பதை மறுபடியும் பயிற்சியளித்தல் செயல் முறையின் வாயிலாகக் குறிப்பிட்டகால இடைவெளிகளில் சோதனை செய்யப்பட வேண்டும்.

உண்மையான பயிற்சி தொடங்குவதற்கு முன்னர், பயிற்சியளிப்பவர், பயிற்சியளிப்பதற்குத் தயாரான நிலையில் இருத்தல் வேண்டும். அதற்கான நான்கு படிநிலைகள் பரிந்துரை செய்யப்பட்டுள்ளன. அவை தேர்ச்சிபெற்ற மற்றும் தேர்ச்சியற்ற தொழிலாளர்களுக்கும் பொருந்துகின்றன :

ஒரு கால அட்டவணையினைப் பெற்றிருத்தல் :

எவ்வளவு தேர்ச்சித் திறனை எவ்வளவு காலத்திற்குள் பயிற்சி பெறுபவர் பெற வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது? இது பயிற்சி பெறுபவரும், பயிற்சியளிப்பவரும் இலக்காகக் கொள்ள வேண்டிய குறிக்கோள்களின் தொகுதியினை அளிக்கின்றது.

பணியினைக் கூறு கூறுக்குதல்

முதன்மையான நிலைகளைப் பட்டியலிடப்பட வேண்டும். பணிப் பகுத்தாய்தல் மற்றும் பணியினை விளக்கிவுரைத்தல் பயிற்சியளித்தலின் ஓர் அத்தியாவசியமான முன்னுரைகளாகும். செயல் நடவடிக்கைகளைச் சார்ந்த பணிபுரிகின்ற வரிசையினைப் பட்டியலிட வேண்டும். மேலும், சரியான அசைவு வரிசை கூட பயன்படலாம். ஒரு செயல் நடவடிக்கையினைச் செய்தலைச் சார்ந்த சிறப்பான நுண் திறன்கள், தனியியல்பு தேவைகள், பாதுகாப்பு ஆரோக்கியத்திற்கான முன்னெச்சரிக்கைகள் மற்றும் பயிற்சியளிப்பவரின் மிகுந்த கவனமான மதிப்பீட்டினை விரும்புகின்ற ஆக்கக் கூறுகள் போன்ற முக்கியமான செய்திகளை அட்டவணைப்படுத்தவேண்டும். செயலறிவு பெற்ற தொழிலாளர்கள், அவர்களுக்கு, அவர்களது பணியினைப்பற்றிய எல்லா விவரங்களும் தெரியும் என்று கருதுவர். ஆனால், பொதுவாக அவர்களுக்கு முக்கியமான விவரங்கள் தெரியாது. அதன் பயனாகப் பயிற்சியளித்தல் திறமையாக இருக்க வேண்டுமென்றால் பணியினைப் பகுத்தாய்தல் எழுத்து மூலமாய் இருத்தல் பொதுவாக அவசியமாகின்றது.

ஒவ்வொன்றும் தயாராக இருத்தல்

துணைச் சாதனங்கள், மூலப்பொருள்கள் மற்றும் அளிப்புகளைத் தயார் நிலையில் வைத்திருக்க வேண்டும். இது முக்கியமான முன்னேற்பாட்டுக்குரிய படிநிலையாகும். இதன் மூலமாக உண்மையான பயிற்சியளித்தலின் திட்டம் தொடங்கப்படும்பொழுது, எந்த விதமான தாமதங்களும் ஏற்படா.

பணியிடத்தினை முறையாக ஒழுங்குபடுத்தியிருத்தல்

எவ்வாறு தொழிலாளர்பணியிடத்தினை வைத்திருக்க வேண்டுமென்று எதிர்பார்க்கப்படுகின்றதோ அவ்வாறு பணியிடத்தினை முறையாக ஒழுங்குபடுத்தி வைத்திருக்க வேண்டும்.

இப்பொழுது பயிற்சியளிப்பவர் உண்மையிலேயே பயிற்சியளித்தலின் செயல் முறையினைத் தொடங்குவதற்குத் தயாராக இருக்கிருர். பயிற்சியளித்தலின் செயல் முறையினை நான்கு படிநிலைகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன. அவை பின்வருமாறு:

தொழிலாளரைத் தயார்படுத்துதல் :

தொழிலாளரைக் கவலையற்றவராக்க வேண்டும். பணியினைப் பற்றி ஏற்கனவே அவர் என்ன அறிந்துள்ளார் என்பதைக் கண்டறிதல் வேண்டும். மற்றைய பணிகள் மற்றும் கம்பெனியின் பொருளுடன் அவர் பயிற்சிபெறப் போகின்ற பணியின் உறவினை விளக்கி, பணியினைக் கற்றுக் கொள்வதில் ஆர்வமுள்ளவராக்க வேண்டும். சரியான பணி நிலையில் அவரை அமர்த்தப்பட வேண்டும்.

செயல் முறையினை அறிமுகப்படுத்துதல்

பயிற்சியளிப்பவர் கவனத்துடனும், பொறுமையுடனும் பயிற்சி முறையினைத் தெரிவிக்க வேண்டும்; செய்து காட்ட வேண்டும்; விளக்கியுரைக்க வேண்டும். மற்றும் வினுக்களை எழுப்ப வேண்டும். பணியினைக் கூறு கூருகப் பிரிக்கப்பட்டு அட்டவணையில் கூறப்பட்டுள்ளவாறு முக்கியமான விவரங்களை வலியுறுத்திக் கூற வேண்டும். ஒரு சமயத்தில் ஒரே ஒரு விவரத்தை மட்டும் எடுத்துக் கொண்டு தெளிவாகவும், முழுமையாகவும் கற்பித்தல் வேண்டும். பயிற்சி பெறுபவர் ஒரு சமயத்தில் எவ்வளவு விவரங்களைக் கவனத்துடன் மனத்தில் கொள்ள முடியுமோ அதனை மட்டுமேகற்பித்தல் வேண்டும்.

செயல் நிறைவேற்றத்தினை நன்கு தேர்ந்தாராய்தல்

பயிற்சியளிப்பவர் பணியினை நிறைவேற்றுமாறு செய்து, அவரைச் சோதனையிடல் வேண்டும். அவர் என்ன செய்கின்ருர் என்பதை விளக்குமாறும் தெரியப்படுத்துமாறும் கூறுதல் வேண்டும். முக்கியமான விவரங்களை விளக்குமாறும் தெரிவித்தல் வேண்டும். வினுக்களைக் கேட்க வேண்டும். தவறுகளைச் சரி செய்ய வேண்டும். பணியினை எவ்வாறு செய்ய வேண்டுமென்று பயிற்சி பெறுபவர் அறிந்து கொள்வதைப்பயிற்சியளிப்பவர் அறிந்து கொள்ளும் வரையில் பயிற்சியளித்தலைத் தொடர வேண்டும்.

தொடர் நடவடிக்கையெடுத்தல்

பயிற்சி பெறுபவரை அவருடைய விருப்பப்படி அனுமதிக்க வேண்டும். உதவிக்காக யாரிடம் அவர் செல்லவேண்டும் என் பதனையும் தெரிவித்தல் வேண்டும். அடிக்கடி அவரைச் சோதனை யிட வேண்டும். மேலும், வினாக்களை எழுப்பி ஊக்கம் அளிக்க வேண்டும். அவர் முன்னேற்றமடைந்து வரும் சமயத்தில் முக்கியமான விவரங்களைக் கூர்ந்து நோக்குமாறு வலியுறுத்த வேண்டும். அவரது பணியினைப்பற்றிய செயலின் நோக் கத்தினையும், அப் பணிக்கும் அத் துறையிலுள்ள அல்லது அந்நிறு வனத்திலுள்ள பிற பணிகளுக்கும் உள்ள உறவினை அவர் அறிந்து கொண்டிருக்கிறார் என்பதை உறுதி செய்துகொள்ள வேண்டும். அவர் தேர்ச்சித் திறனையும், அறிவாற்றலையும் முயற்சி செய்து பெறுகின்றபொழுது, மிகையான பயிற்சியளித்தலைக் குறைத்துக் கொள்ள வேண்டும். மற்றும் இறுதியில் தொடர் நடவடிக்கை யெடுத்தலை நிறுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

மேற்கூறப்பட்ட நான்கு படிநிலைகளையும் கீழ்வரும் சொற் றொடரின் மூலம் சுருக்கமாகக் கூறப்பட்டுள்ளது. 'பணியாளர் கற்றுக்கொள்ளவில்லையென்றால், பயிற்சியளிப்பவர் சரியாக கற்றுத்தரவில்லை' என்பதாகும். சில உயர்மட்டச் செயலாட்சித் தலைவர்கள் அவர்களுவடய பயிற்சியளித்தல் திட்டத்தின் ஒரு பகுதியாகப் 'பொருளாதாரக் கல்வித் திட்டங்களில்' (economic education programmes) அதிக கவனத்தைச் செலுத்துகின்றனர். தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய தொழில் நிறுவனங்களையும், அவர்களுடைய பணியினையும் பாதிக்கின்ற திட்டவட்டமான பொருளாதாரச் சிக்கல்களில்தாம் நாட்டம் கொண்டுள்ளனர். முதலாள் வழியாகப்பணியின் அளவினைப் பாதிக்கின்ற குறிப்பிடத் தக்க பொருளாதார நிலைமைகளை உயர்மட்ட மேலாண்மையினர் தெரிவிக்கின்றனர். அவ்வாறான நிலைமைகளைச் சார்ந்த உரை யாடல்களில் உயர்மட்ட மேலாண்மையினர் முதலாளரையும் சேர்த்துக் கொண்டால்தான், அவ்வாறான தொடர்புமுறை ஆற்ற லுடையனவாக இருக்கும்.

பயிற்சி வகைகள்

பணியாளர்களுக்குப் பல்வேறு முறையில் பயிற்சிகள் அளிக்கப் படலாம். எந்தப் பணிக்காகப் பயிற்சியளிக்கப்படவிருக்கின்றதோ, அப் பணியின் தேவைகளைச் சார்ந்து ஒரு குறிப்பிட்ட முறைமை யினைத் தேர்ந்து எடுத்தல் உள்ளது. பயிற்சியளித்தலுக்கான பல் வேறு வகைகள் பின்வருமாறு விளக்கப்படுகின்றன;

பணிவழிப் பயிற்சி

இம்முறைமையில், ஒரு புதிய தொழிலாளர், ஒரு மேற்பார்வை யாளர் அல்லது பயிற்றுவிப்பவரின் துணையுடன் ஓர் இயந்திரத்தில் அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட பணியில் செயற்படுத்தப்படுவார். பணி யின் தன்மை, இயந்திரங்களையும் கைச் சாதனங்களையும் பயன் படுத்துதல் மற்றும் அவற்றின் பயன்கள்பற்றி அவருக்கு விளக் கப்படுகின்றன. இயந்திரத்தை எவ்வாறு செயல்படுத்த வேண் டும்? மற்றும் பணியினை எவ்வாறு செயல் நிறைவேற்றம் செய்ய வேண்டும்? என்றும் விளக்கப்படுகிறது. செயலறிவு பெற்ற ஒரு தொழிலாளருடன் பணியினைக் கற்றுக் கொள்வதற்கு அவர் அனு மதிக்கப்படுகிறார். பணியினைப்பற்றிய முழுச் செயல் முறையினை யும் அவராகவே அறிந்து கொள்ள வேண்டும் என்று எதிர்பார்க் கப்படுகின்றது. அவ்வாறு பணியினைப்பற்றிய முழு செயல்முறை யினையும் அவர் அறிந்துகொள்வதுடன், பொருள்களையும் உற்பத்தி செய்கின்றார். இம் முறைமை மிகவும் பொதுவானதாகும். ஏனெ னில், இது மிகவும் சிக்கனமானது. பணியாளர்களுக்கு இப்பயிற்சி யளிப்பதற்காகத் தனியான அல்லது விரிவான ஏற்பாடு செய்ய வேண்டிய அவசியமில்லை. அதே சமயத்தில் இம் முறையில் சில குறைபாடுகள் உள்ளன. அவற்றில் முக்கியமானவை பின் வருமாறு:

1. பயிற்சியின் முழுச் செயல்முறையினையும் கற்றுக் கொள் வதற்கு ஒரு பணியாளர் நீண்ட காலத்தை எடுத்துக் கொள்கின்றார்.
2. அவருடைய உடன் பணிபுரிபவர்களின் சில தவறான முறைமைகளையும் கற்றுக் கொள்கின்றார்.
3. அவர், அவருடைய சக பணியாளர்களிடமிருந்து திறமை வாய்ந்த அறிவுரையினைப் பெற முடியாமல் போகலாம். ஏனெனில், அவர்களே அவருக்குச் சரியான பயிற்சியினை அளிப்பதற்குத் தகுதியற்றவர்களாக இருக்கலாம்.
4. அவருடைய சக பணியாளர்கள் அவருக்கு முறையாக பயிற்சியினை அளிப்பதில் ஆர்வமில்லாமல் இருக்கலாம். அவர்கள் வேலை வீதக் கூலி (pice rate wage) முறைமை யில் பணிபுரிகின்றபொழுது இக் குறைபாடு குறிப்பாக நிலவுகின்றது.

புதுமுகம் செய்து பயிற்சியளித்தல்

தொழிலாளர்கள் நிறுவனத்தில் சேர்த்துக் கொள்ளப்பட்ட வுடன், நிறுவனத்துடனும், அதனுடைய பல்வேறான கொள்கை முறைகளுடனும் நன்கு பழக்கப்படுத்துவதற்கான நோக்கத்துடன் தொடக்கத்தில் அளிக்கப்படுகின்ற பயிற்சியினைத் தான் புதுமுகம்

செய்தல் என்று அழைக்கப்படுகின்றது. பணியுடன் தேர்ந்தெடுக் கப்பட்ட பணியாளர்களைப் பழக்கப் படுத்துதல், அவர்களின் சகப் பணியாளர்களிடம் அறிமுகப்படுத்துதல், அவர்களுடைய பணி யினை முழு நிறுவனத்தின் பணியுடன் இணைத்துக் காட்டல் ஆகிய நோக்கங்களுக்காகப் புகுமுகம் செய்தல் நடைபெறுகின்றது. பணி புரிய வேண்டிய கால அளவுகள், பணிக்கட்டு வரம்புகள், கிடைக் கக்கூடிய வசதிகள், பணியாளர் கொள்கை முறைகள் மற்றும் நிறுவனத்தின் ஒழுங்கு முறை விதிகள் ஆகியவற்றைப்பற்றி அவர்களுக்குத் தெரிவித்தல் வேண்டும். இஃது, உற்பத்தி செய்யப் படுகின்ற பற்பல பொருள்கள், உற்பத்தி செயல் முறைகள் மற்றும் உத்திகள், நிறுவனத்தில் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்ற பொருள் களின் பண்புகள் ஆகியவற்றைப் பணியாளர்கள் அறிந்து கொள் வதற்கு உதவி புரிகிறது. அவ்வாறுன பின்னணி அறிவாற்றல் நிறுவனத்தில் அவர்களுடைய ஆர்வத்தை வளர்ப்பதிலும், பணி யின் உட்பொருளை உறுதிபடுத்துவதிலும் இது மிகவும் உதவி புரிகிறது. மேலும், சக தொழிலாளர்களுடன் பழக்கப்படுத்திக் கொள்ளுதல் அவர்களை வீட்டுக்குரிய சூழ்நிலையில் இருக்குமாறு கருதச் செய்கிறது.

பணியினைச் சார்ந்த பயிற்சியளித்தல்

பணியாளர்களால் செயல் நிறைவேற்றம் செய்யப்பட வேண்டிய பணியினைப்பற்றிய அவர்களது அறிவாற்றலை அதிகரிக்க வேண்டும் என்ற நோக்கத்துடன் பணியாளர்களுக்கு இப் பயிற்சியளிக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு செயல்முறை, உற்பத்தி யின் நுட்பச் செயல்முறை, இயந்திரங்களையும் துணை சாதனங்களை யும் கையாளுதல் மற்றும் மூலப் பொருள்களை மிகவும் சிறந்த முறையில் பயன்படுத்துதல் போன்றவற்றைக் கற்றுக் கொள்வ தற்காக அவர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கப்படுகின்றது. விபத்துகளைத் தவிர்த்தல், இடர்ப்பாடுகளை நீக்குதல் மற்றும் சேதாரங்களைக் குறைத்தலையும்கூட அவர்கள் கற்றுக்கொள்கின்றுர்கள். இவ்வா ருக, இஃது அவர்களுடைய திறமையினை அதிகரிக்கச் செய் கின்றது. மேலும், பணியினை நிறைவேற்றுவதற்குத் தேவையான தேர்ச்சித்திறனையும் வளர்க்கின்றது.

பதவி உயர்வுக்கான பயிற்சி

பல வாணிப நிறுவனங்கள் உயர்மட்ட பணிநிலைகளுக்காக நிறுவனங்களுக்குள் உள்ள பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கின்ற கொள்கை முறையினைப் பின்பற்றி வருகின்றன. நிறுவனத்தில் இப்போதுள்ள பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு கொடுக்கின்ற பொழுது, ஓர் உயர்மட்ட பணிநிலையின் பொறுப்புகளை அவர்கள்

ஏற்றுக்கொள்ளுமாறு கோரப்படுகின்றார்கள். இதற்காக, அவர்களுக்குச் சிறிதளவு பயிற்சி தேவைப்படுகின்றது. அதன் பயனாக, அவ்வாறான பொறுப்புகளை நிறைவேற்றுவதில் எந்தவிதமான சிக்கலும் கிடையாது என்பதை அவர்கள் கருதுவார்கள்.

அகப் பயிற்றுவிப்பு

இம் முறைமையில், புதிய தொழிலாளருக்கு நிறுவனத்துக்குள்ளேயே ஒரு தனியான பயிற்சிக் கூடத்தில் பயிற்சியளிக்கப்படுகிறது. இயந்திரங்களும் கைக்கருவிகளும் தனியாக ஒழுங்குப்படுத்தி அமைக்கப்படுகின்றன. செயலறிவு பெற்ற ஒரு பணி பயிற்றுநர் பயிற்சியினை அளிக்கின்றார். உற்பத்தி செய்யப்படுகின்ற பணியகத்தில் நிலவுகின்ற மாதிரியான இயற்கையாக பணிபுரியும் சூழ்நிலையினை உருவாக்குவதற்கு முயற்சிகள் செய்யப்படுகின்றன. இவ்வாறாக, புதிய தொழிலாளர் செயல்முறை முழுவதையும் கற்றுக்கொள்வதற்குப் பயிற்சி பெறுகின்றார். இம் முறை பயிற்சியளித்தல் அகவழிப் பயிற்சியிலுள்ள வசதிக்கேடுகளை தவிர்க்கின்றது. மேலும், மிகவும் குறுகிய காலத்தில் தொழிலாளர் பயிற்சியினைக் கற்றுக்கொள்கின்றார். எடுத்தவுடனேயே பணிபுரியுமாறு பணியாளரைக் கூறும்பொழுது உண்டாகக் கூடிய அச்சத்தினையும் இம் முறைமைப் போக்கிவிடுகிறது. பயிற்சியளிக்கப்பட்டு வரும்பொழுது, வழக்கமான உற்பத்தியில் இது தலையிடுவதில்லை. இயந்திரங்கள், கைக்கருவிகள் போன்றவற்றைத் தனியாக அமைக்க வேண்டியிருப்பதாலும் பணிபுரியும் சூழ்நிலையினைத் தனியே உருவாக்க வேண்டியிருப்பதாலும் இம் முறைமைக்குச் செலவு அதிகமாகின்றது. இதுதான் இம் முறைப் பயிற்சியின் குறைபாடாகும்.

பயிற்சித் தொழிலாளர்களுக்காகப் பயிற்சியளித்தல்

கற்றுக்கொள்பவருக்கு ஒரு கைத்திறத் தொழிலைப்பற்றிய போதிய அறிவாற்றலையும் தேர்ச்சித் திறனையும் அளிப்பதற்காகத்தான் இம் முறைமை உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. இதன்மூலம் ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிலின் முழுச் செயல் திறமையினையும் பயிற்சியாளர் பெற்றுக்கொள்கிறார். தேர்ச்சிப் பெற்ற பணியாளர்களுக்குத்தான் பொதுவாக இம் மாதிரி பயிற்சியளிக்கப்படும். பயிற்சிக் காலம் மூன்று முதல் ஆறு மாதங்களாகலாம். இம் முறைமையில், பயிற்சியாளர்கள் உண்மையானப் பணியில் உண்மையான பணி செயலறிவைப் பெறுவதுடன் கருத்தியல் சார்ந்த அறிவினைப் பெறுவதற்காக வகுப்பறைகளில் கொடுக்கப்படுகின்ற விரிவுரைகளையும் அறிந்துகொள்ளுமாறு கோரப்படுகின்றார்கள். பயிற்சியளிக்கப்படுகின்ற நிறுவனம் அல்லது வேறுசில கல்வி நிலையங்களில்

விரிவுரைகளுக்கு ஏற்பாடு செய்யப்படலாம். அவ்வாறு பயிற்சி யளிப்பதற்காக, முற்போக்குக் கொள்கையையுடைய சில பணி யாண்மையினர் நன்ருக முன்னேற்பாடுகள் செய்து வைக்கப்பட் டுள்ள பள்ளிகளை நிறுவுவதற்கான ஒரு முயற்சியினை எடுத்து வருகின்றனர். புதிய தொழிலாளர்கள் வல்லுநர்களிடம் வேலைப் பழகுபவர்களாகப் பணியாற்றுமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகின் ருர்கள். பொதுவாக வேலைப் பழகுபவர்களுக்குப்பயிற்சியளித்தலைச் சார்ந்த நிபந்தனைகள் மற்றும் ஒப்பந்த விதிமுறைகள் நாட்டினு டைய சட்டங்களால் ஒழுங்குபடுத்தப்படுகின்றன. பயிற்சி காலத்தில் வேலைப் பழகுபவர்களுக்குச் சிறிதளவு ஊதியம்கூட கொடுக்கப்படுகின்றது. சில தேர்ச்சி வாய்ந்த பணியினைப் புரிவதற் காகச் செயல்திறமையினைச் சுற்றியுள்ள எல்லா அறிவாற்றலையும் வேலை பழகுபவர் கற்றுக்கொள்வதற்கு இம் முறைமை உறுதுணை யாக இருக்கிறது. ஆனல், இது மிகவும் பெருஞ்செலவு பிடிக் கின்ற முறையாகும். மேலும், அதே சமயத்தில் பயிற்சி முடிவுற்ற பின்னர் வேலை பழகுபவர் அந் நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து இருப்பார் என்பதற்கு எவ்விதமான உத்திரவாதமும் கிடையாது.

புறப் பயிற்றுவிப்பு

இம் முறையில், வணிக நிறுவனங்களுக்கும், தொழில் நுட்ப நிலையங்கள் அல்லது வாழ்க்கைத் தொழில் கல்வி நிலையங்களுக்கு மிடையே ஒரு சுமுகமான ஒத்துழைப்பு வேண்டப்படுகின்றது. மாணவர்களுக்குப்பயிற்சியளித்து ஏதாவதொரு வாழ்க்கைத் தொழி லினை முழுப் பொறுப்புடன் ஏற்றுக்கொள்வதற்குத் தயார்படுவதற் காக ஒவ்வொரு நாட்டிலும் பல பயிற்சியளிப்பு நிலையங்கள் உள்ளன. அவற்றில் பயிலுகின்ற மாணவர்களுக்கு நடைமுறை விளக்கங்களுடன் கூடிய கருத்தியல் அறிவு கொடுக்கப்படு கின்றது. அதற்காக, உண்மையான பணி செயலறிவினை பெறு வதற்காக, அவர்கள் சில வணிக நிறுவனங்களுக்கு அனுப்பப்படு கின்ருர்கள். அவ்வாறே ஒரு குறிப்பிட்ட துறையில் ஏற்பட்டுள்ள புதிய முன்னேற்றங்களையும், கருத்தியல் அறிவாற்றலையும் பெற்றுத் திறமையுடன் பணியாற்றுவதற்காகச் சில வணிக நிறுவனங்கள் அவற்றின் பணியாளர்களைத் தொழிற்கல்வி நிலையங்களுக்கு அல்லது பயிற்றகங்களுக்கு அனுப்பி வைக்கின்றன. அவ்வாருன பயிற்சியின் முக்கியமான நோக்கம் கருத்தியில் அறிவிற்கும் நடைமுறைப் பயிற்சிக்குமிடையே ஒரு சமநிலையினை ஏற்படுத்துவ தாகும். இம் முறை தேர்ச்சி பெற்ற மற்றும் தொழில் நுட்பப் பணி யாளர்களுக்கு மிகவும் பொருத்தமானதாகும்.

பணி மாற்றுமுறைப் பயிற்சி

ஒரு பணியாளர் பயிற்சி முடிந்த பிறகு ஒரு குறிப்பிட்ட துறையில் மட்டுமே பணிபுரியாது பல்வேறு துறைகளில் பணி புரிய வேண்டிய நிலையினைப் பெற்றிருப்பாரேயானால், அது போன்ற பணியாளர்களுக்கு இத்தகைய பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. இப் பயிற்சிக் காலத்தில் பயிற்சி பெறும் பணியாளர்கள் பல்வேறு துறைகளுக்கும் அனுப்பப்பட்டுப் பயிற்சியளிக்கப்படுகின்றார்கள்.

வழக்குமுறைப் பயிற்சி

இம் முறையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் எதிர்நோக்கவிருக்கும் சிக்கல்கள் குறிப்பிடப்பட்டு அச்சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கான வழிமுறைகளும் பயிற்சிக் காலத்திலேயே விளக்கப்படுகின்றன.

குழுக்களும் இளநிலை இயக்குநரவையும்

ஒரு சில நிறுவனங்கள் குழுக்கள் அமைப்பதன் மூலமும், இளநிலை இயக்குநரவை அமைப்பதன் மூலமும் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சிகள் அளிக்கின்றன. இவ்வாறு பயிற்சியளிப்பதன் மூலம் பயிற்சியாளர்களுடைய திறமை அதிகரிக்கிறது. மேலும் பயிற்சியாளர்கள் இயக்குநரவையின் பணிகளை நன்கு புரிந்துகொள்கின்றார்கள். எனவே, எதிர்காலத்தில் இயக்குநர்களாகப் பணியாற்றுவதற்குரிய தகுதிகளையும் பெறுகின்றார்கள். ஆகையால், இத்தகைய பயிற்சிமுறை மேலாண்மை விரிவாக்கத்திற்கு வழி வகுக்கிறது என்று கூறினால் மிகையாகாது. இயக்குநர்களுக்கு உதவிபுரியும் வகையிலும், இயக்குநர்களுக்குத் தேவைப்படும் விவரங்களைத் திரட்டிக் கொடுக்கும் வகையிலும் பயிற்சியாளர்களைக் கொண்டு உருவாக்கப்பட்ட இயக்குநரவையே 'இளநிலை இயக்குநரவை' என்று அழைக்கப்படுகிறது.

பணியாளர் மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த பகுதிகளில் செயலாட்சித் துறையைச் சார்ந்தவர்களின் வளர்ச்சியும் ஒன்றாகும். செயலாட்சித் துறையினரின் திறமையினை வளர்ப்பது பணியாளர் மேலாண்மையின் சிக்கலான பணியாகும். மனிதர்களின் திறமை பிறரால் வளர்க்கப்படுவதைக் காட்டிலும் அவர்களால்தாம் அதிகமாக வளர்க்கப்படுகின்றன. செயலறிவினால் மட்டும் கற்றுக்கொள்ளுதல் என்ற தத்துவத்தினை இது குறிப்பாகக் கருதுதல் கூடாது. ஆனால், தனிப்பட்ட நபர், அவருடைய உட்செயலூக்கம் மற்றும் அடிப்படை திறமைகளின் முக்கியத்துவத்தினை இது வலியுறுத்துகின்றது. பயிற்சி பெறுவதில் தனிப்பட்ட நபருக்கு உதவியளித்தல் வேண்டும். சுயவளர்ச்சியினை ஊக்கமளிக்கக்கூடியதும், எளிதாக்கக் கூடியதுமான ஒரு

சூழ்நிலையினை உருவாக்குவதற்காக நன்கு திட்டமிடப்பட்டுள்ள ஒரு நிகழ்ச்சிமுறையினைத் தயாரிக்க வேண்டும். எல்லா வளர்ச்சியும் சுய வளர்ச்சியாக இருக்க வேண்டும். வணிக நிறுவனத்தினுடைய வளர்ச்சித் திட்டங்கள் தனிப்பட்ட வேறுபாடுகளுடன் இணைக்கப்பட வேண்டும். செயலாட்சித் துறையினரின் வளர்ச்சி ஒரு நீண்டகாலச் செயல் திட்டமாகும், அது பல ஆண்டுகளையும் உள்ளிட்டதாகவும் இருக்கலாம். ஒரு பயிற்சியினை ஏற்றுக்கொள்ளுதல், ஒரு நூலினைப் படித்தல், ஒரே ஒரு பணியினை வகித்தல் அல்லது பல்கலைக் கழகத்தால் நடத்தப்படுகின்ற ஒரு மாநாட்டில் கலந்துகொள்ளுதல் போன்றவற்றால் மட்டும், ஒரு மேலாளர் வளர்ச்சிப் பெறமுடியாது. தேர்ச்சித் திறன்களைச் சார்ந்த திட்டவட்டமான பயிற்சியினைக் காட்டிலும், கல்வியுடன்தான் வளர்ச்சி மிகவும் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டுள்ளது.

சுயவளர்ச்சி முக்கியமான வழிகாட்டும் கோட்பாடு எனில், திறமைவாய்ந்த ஒழுங்கமைப்பிற்கான சூழ்நிலையினை உருவாக்குதல் இரண்டாவது முக்கியமான காரணக் கூறுகும். வளர்ச்சிக்கான வசதி வாய்ப்புகள் கிடைக்க வேண்டும். முக்கியத்துவம் மற்றும் மதிப்பு நிலையுடன் அவற்றின் பயன் இணைக்கப்பட வேண்டும். தொடங்கப்பட்டுள்ள செயல்திட்டங்களின் அளவினை மட்டுமல்லாது பயன்படுத்தப்படுகின்ற பல்வேறு வகையான அணுகும் முறைகள் மற்றும் உத்திகளைப் பொறுத்துச் செயலாட்சித் துறையினரின் வளர்ச்சி தனிச் சிறப்பாகக் குறிக்கப்படுகின்றது. பொதுவாக, இம் முறைகளை இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம். ஒன்று, பணிவழி முறைமைகள் மற்றொன்று பணி வழியற்ற முறைமைகள்.

செயலாட்சித் துறையினர் பணியிலிருந்து கற்றுக்கொள்ளக் கூடிய பயிற்சி முறைகள் பின் வருமாறு :

1. செயலறிவு (experience).
2. பயிற்சியளித்தல் (coaching).
3. மாற்று ஆளாகப் பயில்தல் (understudy).
4. பணிமுறைச் சுழற்சி (position rotation).
5. சிறப்பான திட்டங்கள் மற்றும் உழைப்பு ஆற்றல்கள் (special projects and task forces).
6. குழு ஒதுக்கீடுகள் (committee assignments).
7. தெரிந்தெடுக்கப்பட்ட புத்தக வாசிப்பு (selective reading).

பணியிலிருந்து வெளியே இருக்கும்பொழுது செயலாட்சிக் குழுவினர் அறிந்துகொள்ள வேண்டிய பயிற்சி மற்றும் கல்வி முறைமைகளைக் கீழ்க் கொடுக்கப்பட்டுள்ளவாறு பிரிக்கலாம் :

1. சிறப்புப் பயிற்சிகள் அல்லது வகுப்புகள் (special courses or classes).
2. பணிப் பங்கினை ஏற்று செயலாற்றுதல் (role playing).
3. கூருணர்வுத்திறப் பயிற்சியளித்தல் (sensitivity training).
4. அமைப்பு முறையினைப்பற்றிய நுண் அறிவு (structured insight).
5. செயற்போலி (simulation).
6. கூடிப் பேசுதல் வாயிலாகப் பயிற்சியளித்தல் (conference training).
7. பன்முகமான மேலாண்மை (multiple management).
8. சிறப்புக் கூட்டங்கள் (special meetings).

ஒரு நிறுவனத்தின் வகை மாதிரிக்குப் பொருத்தமான ஒரு செயல்திட்டம் இரண்டு வகைகளிலுமுள்ள பல முறைகளையும் உள்ளிட்டதாக இருத்தல் வேண்டும். செயலாட்சிக் குழுவினரின் வளர்ச்சித் திட்டங்களினுடைய பகுத்தாய்தலிலிருந்து பெறப் படுகின்ற முக்கியமான முடிவுகள் பின்வருமாறு :

1. செயலாட்சிக் குழுவினரின் வளர்ச்சியில் முதன்மையான வலியுறுத்தல் சுய வளர்ச்சியின்மீது இருத்தல் வேண்டும். தனிமுறையான ஊக்க நடவடிக்கை, முயற்சி தொடங்கு நிலை மற்றும் திறமை ஆகியவற்றிற்கு மாற்று ஒன்றும் கிடையாது.

2. செயலாட்சிக் குழுவினரின் வளர்ச்சிக்கு ஒரு சிறந்த முறைமை கிடையாது. ஒவ்வொன்றிற்கும் அதனுடைய திட்டவட்டமான நோக்கங்கள் உள்ளன. சிறந்த செயல் திட்டங்கள் பற்பல முறைமைகளை உட்கொண்டவை யாகும்.

3. பணிவழி அல்லது பணியின் அருகாமையில் ஏற்படுகின்ற வளர்ச்சி செயலூக்கமளித்தல் மற்றும் செயல்முறைப் படுத்தத்தக்க தன்மை போன்ற தன்மைகளைப் பெற் றிருக்கிறது.

4. பணிவழியற்ற முறைகளுக்கு நிறுவனத்தில் ஒரு உயர் வான மதிப்புநிலை இருப்பின், அவை மிகவும் முக்கியத் துவம் வாய்ந்தவையாகும். பயிற்சியளித்தலைக் காட்டி லும் கல்வியுடன் அவற்றை மிகவும் நெருக்கமான இனம் கண்டறியலாம்.

5. செயலாட்சிக் குழுவினரின் வளர்ச்சி செயல் திட்டங்களை இப்பொழுது செய்யப்படுகின்ற மதிப்பீடு முறைமைகள் ஏமாற்றத்தினை அளிக்கின்றன. பணியின் மீது ஒரு மனி தரின் நடத்தையில் சாதகமான அல்லது பாதகமான மாற்றம் நிகழ்ந்துள்ளதா என்பதுதான் அடிப்படையான தேர்வாகும்.

வளர்ச்சி (Advancement)

வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்புதான் கட்டுப்படுத்தபடாத முறை யின் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த கோட்பாடுகளில் ஒன்றாகும். நிறு வனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கு அடிப்படையான வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்புக் கருதப்படுகின்றது. பணியாளர்களின் முன்னேற்றத் திற்கும் இப் பணி முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகக் கருதப்படுகிறது. ஒரு மனிதரின் மேம்பாட்டிற்கு எந்தவிதமான வாய்ப்பு இல்லாவிடின், சுயவளர்ச்சியினை நோக்கி அம் மனிதருக்கு எந்தவிதமான ஊக்குவிப்பும் கிடையாது. ஒரு நிறுவனத் தினுள் வளர்ச்சி என்ற சொல்லுக்குப் 'பதவி உயர்வு' என்று முத்திரையிடப்படுகின்றது. பதவி உயர்வு என்பது உயர் மதிப்புநிலை (status) மற்றும் பொறுப்பு ஆகியவற்றைச் சார்ந்து ஒரு பணியிலிருந்து மற்றொரு பணிக்காக ஒரு மாற்றத்தினை உள் ளிட்டதாகும். பொதுவாக உயர்பதவிக்கான மாற்றம் அதிகமான சம்பளம் மற்றும் சலுகைகள் போன்றவற்றுடன் உடன் செல் கின்றது. சில நேரங்களில் எந்தவிதமான கூடுதலான சம்பளம் மற்றும் சலுகைகள் இல்லாமலும், பதவி உயர்வுகள் ஏற்படலாம். பதவி உயர்வினைப் பணிமாற்றத்திலிருந்து வேறுபடுத்தலாம். பணி மாற்றம் என்பது பணி நிலையிலோ ஊதியத்திலோ சலுகை களிலோ எவ்வித மாற்றமுமின்றி அதே நிலையில், அதே ஊதியத் தில், அதே சலுகைகளில் ஒரு பணியாளரை ஒரு பதவியிலிருந்து மற்றொரு பதவிக்கோ ஓரிடத்திலிருந்து மற்றோர் இடத்திற்கோ மாற்றம் செய்வதாகும்.

பல வணிக நிறுவனங்கள் மேல்நிலைப் பணிகளுக்காக அவற் றினுடைய பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு அளித்தல் என்ற கொள்கை முறையினைப் பின்பற்றி வருகின்றன. அவ்வாறான

மேல்நிலைப்பணிகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்காக, நிறுவனங்களுக்கு இரு வழிமுறைகள் உள்ளன. அவை நிறுவனங்களுக்கு வெளியில் இருந்தும், நிறுவனங்களுக்குள்ளேயிருந்தும் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம்.

நிறுவனத்திற்கு வெளியேயிருந்து பணியில் அமர்த்தப்படுபவர்களைக் காட்டிலும் அதிகத்திறமை, செயலறிவு, மற்றும் நிறுவனத்தைப்பற்றிய அறிவாற்றல் ஆகியவற்றைப் பெற்று நிறுவனத்தில் இப்பொழுது பணியாற்றுகின்ற பணியாளர்களை மேல் நிலைப் பணிகளுக்குத் தேர்ந்தெடுத்தல் ஆற்றல் மிக்கதாகும் என்று செயலறிவு ஆலோசனைக் கூறுகிறது. சில நேரங்களில், வெளியாளர்களைப் போன்று, நிறுவனத்தினுள் உள்ள பணியாளர்கள் திறமையானவர்களாகவும், தகுதி பெற்றவர்களாகவும் இருக்க முடியாது. சில பணிகள் சிறப்பான திறமைகளை வேண்டுகின்றன. நிறுவனத்தில் இப்போதுள்ள பணியாளர்கள் அவ்வாறான திறமைகளைப் பெற்றவர்களாக இல்லாமலிருக்கலாம். ஆதலால், இப்போதுள்ள பணியாளர்களையும் புதிய விண்ணப்பதாரர்களையும் சரியாக மதிப்பீடு செய்து ஒப்பிட்டு நோக்க வேண்டும். நிறுவனத்தின் தேவைகளைத் இப்போதுள்ள பணியாளர்கள் பூர்த்தி செய்யின், அவர்களுக்கு முன்னுரிமையளித்துப் பதவி உயர்வு அளித்தல் வேண்டும். உயர்வான பொறுப்புகளை ஏற்றுக்கொள்ளச் செய்வதற்காக, இப்போதுள்ள பணியாளர்களைத் தயார் செய்வதற்குத் தேவையான ஆற்றல்களையும் திறமையினையும் வளர்த்தலை ஒரு கொள்கை முறையாகச் செயலாட்சிக் குழுவினர் கருத வேண்டும். இருப்பினும், ஒவ்வொரு பணியாண்மையரும் அவர் செலவழிப்பதற்குத் தயாராக வைத்துள்ள பணத்திற்கு, மிகவும் உகந்த பணியாளரைப் பெறுதலையே விரும்புவார். அவர் எங்கிருந்து வருகின்றார் என்பது பணியாண்மையருக்கு முக்கியம் கிடையாது.

நிறுவனத்தில் இப்போதுள்ள பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வளித்தல் என்ற கொள்கை முறையினைப் பின்பற்றி வருவதால், செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும், தொழிலாளர்களுக்கும் பற்பல நன்மைகள் கிடைக்கின்றன. அவற்றில் முக்கியமானவை பின்வருமாறு :

1. பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினை எண்ணத்தக்க அளவு இஃது உயர்த்துகின்றது. ஏனெனில், உயர் மதிப்பு நிலை மற்றும் அதிகமான ஊதியத்துடனான ஓர் உயர்ந்த பணிநிலைக்கு உயர்வதற்கான வாய்ப்பினை அவர்கள் பெறுகின்றார்கள்.

2. நிறுவனத்திற்காக உண்மையுடன் உழைக்கக்கூடிய பணியாளர்களின் மனநிறைவின்மையினையும், எண்ணக் குலேவினையும் குறைப்பதற்கு அவ்வாருன கொள்கை முறை முயற்சி செய்கின்றது. மனக்குறைவுடைய பணியாளர்கள் தகராறுகளின் பிறப்பிடமாக விளங்குகின்ருர்கள். அவர்கள் நிறுவனம் வழக்கமாகச்செயல்படுவதைத் தகர்த்தெறிகின்ருர்கள். அவர்கள் கடுமையாகபணியாற்றுவதில்லை. மேலும், பிறர் கடுமையாக உழைப்பதைத் தவிர்க்குமாறு அவர்கள் ஊக்குவிக்கின்ருர்கள்.

3. இது பணியாளர்களிடையே வாய்மை தவருமை என்ற ஓர் எண்ணத்தினை உருவாக்குகிறது. நிறுவனத்தின் நன்மைக்காக அவர்கள் பணியாற்றுவார்கள். எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்தினைவிட்டு வெளியேறுவதைப்பற்றி அவர்கள் கருதுவதில்லை. பதவி உயர்வு கிடைக்குமென்ற எண்ணத்துடன் ஒருபணியாளர் நிறுவனத்தில் அக்கறை கொண்டால், பிற இடங்களில் கிடைக்கக் கூடிய உயர்வான விருப்பறிவிப்பினைக் கூட அவர் ஒதுக்கித் தள்ளி விடலாம். அவ்வாருன கருத்தும், பற்று உறுதியும் நிறுவனத்தின் சொத்தாகக் கருதப்படுகின்றன:

சுருங்கக்கூறின், ஆற்றல் வாய்ந்த பதவி உயர்வுக் கொள்கை முறை பின்வருகின்ற நன்மைகளை அளிக்கின்றன.

1. பணியாளர்கள் மிகவும் ஆற்றலுடன் பணியாற்றுவதற்கு ஓர் ஊக்குவிப்பினை இஃது அளிக்கின்றது.
2. இது பணியாளரின் பற்று உறுதியினை வளர்க்கின்றது.
3. இது பணியாளருடைய பணி மனநிறைவினை அதிகரிக்கச் செய்கின்றது.
4. திறமைவாய்ந்த பணியாளர்களை நிறுவனம் கவருவதற்கு இக் கொள்கை முறை உதவுகின்றது.
5. இது நிறுவனத்தின் திறமையினை அதிகரிக்கின்றது.

பதவி உயர்விற்கான அடிப்படை

இரண்டுமுறைகளில் பதவி உயர்வளிக்கப்படலாம். ஒன்று தகுதியின் (merit) அடிப்படையில் பதவி உயர்வளிக்கலாம். மற்றொன்று மூப்புநிலையின் (seniority) அடிப்படையிலும் பதவி உயர்வளிக்கப்படலாம். சிலர் தகுதியின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வுகள் செய்யப்பட வேண்டும் என்றும் சிலர் மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வுகள் அளிக்கப்பட வேண்டுமென்

றும் வாதிடுகின்றனர். பொதுவாக, தகுதியின் அடிப்படையில் பதவிஉயர்வு அளித்தலுக்குத்தான் செயலாட்சிக்குழுவினர் அதிகம் முக்கியத்துவம் அளிக்கின்றனர். ஆனல், தொழிலாளர்களும், தொழிற்சங்கங்களும் மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வுகள் அளித்தலை விரும்புகின்றனர்.

மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வளித்தல்

மூப்பு நிலை என்பது பணிபுரிந்த காலத்தினைக் குறிப்பதாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் அங்கீகரிக்கப்பட்ட பணிபுரிந்த காலந்தான் மூப்புநிலை என்ற சொல்லின் இலக்கணமாகும். யார், ஒரு நிறுவனத்தில்க் அதிக காலமாகப் பணியாற்றியுள்ளாரோ அவர் தான் மூத்தவர் (senior) என்று கருதப்படுகின்ருர். ஒரு பணியாளரின் பெயர் சம்பளப் பட்டியலில் முதலில் எழுதப்பட்டுள்ள தேதி அல்லது அவரது பணியில் அவரை முறைப்படுத்தப்பட்ட தேதி அல்லது தகுதிகாண் பருவத்தைப் பூர்த்தி செய்த தேதி அல்லது வேறு சில அளவுகோல்களின் அடிப்படையில் மூப்பு நிலைக் கணக்கிடப்படுகிறது. நிறுவனத்தில் ஒருவர் அதிகக் காலமாகப் பணியாற்றியிருந்தாலும் அவர் மூப்பு நிலையினை இழக்க நேரிடலாம். சான்ருக, சம்பளப்பட்டியலிலிருந்து ஒருவர் பெயர் அடிக்கடி வராமலிருந்தால் அதுவே மூப்புநிலை இழப்பதற்கான காரணமாக இருக்கலாம். எல்லா விதமான நிறுவனங்களிலும் மூப்புநிலை பரவலாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ளது. இராணுவம் மற்றும் அரசுத் துறை நிறுவனங்களில் இம் முறை அதிகமாகப் பின்பற்றப்படுகின்றது. வணிகம் மற்றும் பொருளாதார நிறுவனங்களில் இஃது அதிக முக்கியத்துவம் அடைந்து வருகிறது.

நன்மைகள்

பணியாளர்களின் பதவி உயர்வுக்காக, 'மூப்பு நிலை' பின்பற்றப்பட்டால் அது பின்வரும் நன்மைகளை அளிக்கின்றது:

1. இது பதவி உயர்வளிப்பதற்கானதொரு மெய்யான அடிப்படையாகும். மேற்பார்வையாளர் அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு இஃது எந்தவிதமான தீர்ப்புரிமையையும் அளிக்கவில்லை. அதன் பயனுக, தப்பெண்ணங்களுக்கு இம் முறையில் இடம் கிடையா. எனவே, மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வளித்தல் ஒருதலைப்பற்றையும் மனப்போக்கான செயலையும் தடை செய்கின்றது.
2. தகுதி அல்லது திறமைபற்றிய பிற சிறந்த அளவுகள் இல்லாத பொழுது, இம் முறைமை மிகவும் செயல் முறைக்குத் தகுந்ததாகக் கருதப்படுகின்றது.

3. இம் முறைமை பணியாளர்களுக்கிடையே ஒரு பற்று றுதியை வளர்க்கின்றது. ஏனெனில், அவர்களது பணி பாதுகாப்பு உடையதாகவும், காலப்போக்கில் உயர்ந்த பணிநிலைக்குப் பதவி உயர்வு அளிக்கப்படும் எனவும் அவர்கள் கருதுகின்றார்கள்.

4. இது தொழிலாளர்களுக்கு மனநிறைவினை அளிக்கின்றது. அவர்கள் நிறுவனத்தின் நலனில் அக்கறை கொண்டு கடினமாகவும் திறமையாகவும் பணியாற்ற முயலு கின்றார்கள்.

5. தகராறுகளின் காரணத்தைக்கூடிய அளவு குறைப்பதில் இஃது உதவி புரிகின்றது. இஃது எவ்வாறு சாத்திய மெனில், தொழிலாளர்கள் மனநிறைவு அடைகின்றார் கள். மேலும் அவர்களது தொழிற்சங்கங்கள் கூட மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தலை விரும்புகின்றன.

6. இது புரிந்துகொள்வதற்கும், செயல்படுத்துவதற்கும் ஓர் எளிமையான முறைமையாகும்.

7. இது வயதான தொழிலாளர்களின் அவாவான மதிப் பினையும் ஈடு செய்கிறது.

8. இஃது ஒழுங்குணர்வினையும், மூப்புநிலைக்கான மதிப்பினை யும் சிறிது சிறிதாகப் புகட்டுகின்றது.

9. இது பணியாளர் வெளியேற்றத்தினைக் குறைப்பதற்குப் பயன்படுகின்றது.

குறைபாடுகள்

மூப்புநிலையின் அடிப்படையின் மீதான பதவி உயர்வு கீழ்க் காணும் குறைபாடுகளைக் கொண்டுள்ளது:

1. அரை மனத்துடன் செயலாற்றுதல் மற்றும் திறமை யின்மைஆகியவற்றை இம் முறைமை ஊக்குவிக்கின்றது. ஏனெனில், தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய முறை வரும்பொழுது அவர்களுக்குப் பதவி உயர்வு அளிக்கப் படும் என்பதால் பாதுகாப்புடன் உள்ளனர் எனக் கருது கின்றார்கள்.

2. பாராட்டுத் திறனுடைய, மிகுந்த அறிவு படைத்த மற்றும் ஆற்றலுடைய பணியாளாகளின் ஒழுங்குணர்வினை இம்

முறைமைப் பாதிக்கின்றது. ஏனெனில், அவர்கள் அவர்களுடைய தகுதிகள் முறையாக மதிப்பிடவில்லை என்று கருதுகின்றார்கள். அவ்வாறான கருத்து அவர்களிடையே எண்ணக்குலைவினை ஏற்படுத்துகின்றது. திறமையற்ற மற்றும் தகுதியற்ற பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு அளிக்கப்படுகின்றபொழுது கடினமாகவும், திறமையாகவும் பணியாற்றுவதிலுள்ள அக்கறையினை அவர்கள் இழக்க நேரிடுகின்றது.

3. திறமையற்ற பணியாளர்கள் குறிப்பிடப்பட்ட அளவிற்குப் பணியாற்றுவதில்லை. எவ்விதமான ஊக்குவிப்பும் இல்லாததால், மிகவும் திறமை பெற்ற மற்றும் பாராட்டுத் திறனுடைய பணியாளர்கள் அவர்களது முழுக் கவனத்தையும் பணியில் செலுத்துவதில்லை. இக் காரணங்களால் நிறுவனத்தினுடைய மொத்த உற்பத்தி பாதிக்கப்படுகின்றது. அதேபோன்று மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அடையப்போகின்றவர்களின் பணியினைக் கடினமின்றி மெதுவாகப் புரிகின்றார்கள். ஏனெனில், பதவி உயர்வுகளுக்குப் பாதுகாப்பு உள்ளது என அவர்கள் கருதுகின்றார்கள். சுருங்கக்கூறின் பொதுவாகப் பணியாளர்கள் எளிதில் சுற்றிலும் ஒட்டிக்கொள்வர். மற்றும் நிறுவனம் சிறந்த முறையில் பணிபுரிவதில் அவர்கள் குறிப்பிடத்தக்கவாறு பங்கேற்பதில்லை.

4. திறமை வாய்ந்த பணியாளர்களை நிறுவனத்திற்குக் கவருவதற்கு இம் முறைப் பயன்படுவதில்லை.

5. திறமையுள்ள இளமையான பணியாளர்களை நிறுவனத்தை விட்டு வெளியேறுவதற்கு இது காரணமாக அமைய நேரிடலாம்.

தகுதியின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தல்

தகுதியின் அடிப்படையில் மட்டும் பதவி உயர்வுகள் அளிக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறு பதவி உயர்வு அளிக்கப்படுகின்றபொழுது சில நன்மைகளும் குறைபாடுகளும் உள்ளன,

நன்மைகள்

1. பாராட்டுத் திறனுடைய பணியாளர் உண்மையாகவே கடினமாகப் பணியாற்றுவார். மேலும், அவர் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அதிகப் பங்களிப்பைத் தருவார். ஊக்கு

விக்கப்பட்டதாக அவர் கருதிக் கொண்டு, அவருடைய திறமையினை மேலும் மேலும் வளர்த்துக் கொள்வதற்கு முயற்சி செய்வார்.

2. பணி புரிந்த காலத்தின் அடிப்படையில் அல்லது தகுதியின் அடிப்படையில் மட்டுமே பதவி உயர்வுகள் அளிக்கப்படுகின்றன என்பதைப் பணியாளர்கள் அறிந்து கொண்டால் தேவையான திறமைகளை அடைவதற்குக் கடினமாக முயற்சி செய்வார்கள். மேலும் அவர்களுடைய திறமையினையும் அதிகரித்துக் கொள்வார்கள். அவ்வாறான செயல் முறையில் தொழிலாளர்களும் நிறுவனமும் நன்மை பெறுவார்கள்.

3. இம் முறையில் நிறுவனத்திலுள்ள எல்லாப் பகுதிகளிலும் முன்னேற்றம் ஏற்படுகின்றது. மற்றும் அதிகமான ஆராய்ச்சிகளிலும், புதுமுறை காண்பதிலும் முடிவடைகின்றது. அவ்வாறான ஆராய்ச்சிகளும், புதுமுறை காணல்களும் நிறுவனத்திற்கும், சமுதாயத்திற்கும் பயனளிப்பவையாகலாம்.

4. மிகைப்படியான அறிவாற்றல், தகுதி மற்றும் தன் முயற்சித்திறன் ஆகியவற்றை இம் முறைமை அங்கீகரித்து வெகுமதியளிக்கிறது.

5. தகுதிபடைத்த பணியாளர்களை நிறுவனத்திலிருந்து இழப்பதற்குப் பதிலாக நிலைநிறுத்தப்படுவார்கள்.

குறைபாடுகள்

1. இம் முறைமை மேற்பார்வையாளருக்கும், செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும், அவர்களுடைய அதிகாரங்களை முறை கெடப் பயன்படுவதற்கு ஒரு வாய்ப்பினை அளிக்கிறது. மேலும், அவர்கள் ஒருதலைப்பற்று, குருதிச் சலுகை, சாதிப்பற்று மற்றும் மனப்போக்கான நடவடிக்கைகள் போன்றவற்றை நடைமுறைப் பழக்கத்திற்குக் கொண்டு வருகின்றார்கள்.

2. இது பதவி உயர்வு கிடைக்காத பணியாளர்களிடையே ஒரு விதமான அமைதியின்மையினை உண்டாக்குகின்றது. அவர்களைவிட இளையவர்கள், அவர்களது மேலதிகாரிகளாக ஆவதைக் காணும்பொழுது, நிறுவனத்திற்கான அவர்களது அக்கறையையும் பற்றுறுதியையும் அவர்கள் இழக்க நேரிடலாம். அவ்வாறான எண்ணம்

அவர்களிடையே ஓர் எண்ணக் குலேவினை ஏற்படுத்தி தொழில் உறவுகளை மோசமான நிலைக்கு இழுத்துச் செல்ல வாய்ப்பளிக்கலாம்.

3. தகுதியின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தலைத் தொழிற்சங்கங்கள் ஆதரிப்பதில்லை.

மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தல் மற்றும் தகுதியின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தல் என்ற இரு முறைமைகளின் நன்மைகளையும் தீமைகளையும் பகுத்தாய்தல் செய்தால், இரண்டு முறைகளிலும் சில நன்மைகளும், சில குறைபாடுகளும் உள்ளன என்ற முடிவுக்கு நாம் வருவோம். ஐயத்திற்கிடமின்றி, நடைமுறையில், மூப்புநிலைதான் பின்பற்றப்படுகிறது என்றாலும் தகுதிக்கு மதிப்பு அளிக்கக்கூடாது. மற்றும் உரிய முக்கியத்துவம் தருதல் கூடாது என்று கருதுதலை இது குறிக்காது. கூடியவரையில் அணுகும் முறையில் ஒரு நியாயமான சமநிலையினை நிலைபெறச் செய்ய வேண்டும். மிகவும் மூத்த பணியாளர் பணியினைப் சிறப்பாகப் புரிவதற்கான திறமையினைப் பெற்றிருந்தால், அவருக்குப்பதவி உயர்வு அளிக்கவேண்டும். அவ்வாறன்றி, மிகவும் மூத்த பணியாளர் மிகவும் திறமையற்றவர் எனக் கண்டுபிடிக்கப்படின், இளைய பணியாளருடைய தகுதிகளைக் கூட அங்கீகரித்து உரிய முறையில் அவ்விளைய பணியாளருக்குப் பதவி உயர்வு அளிக்கலாம். அவ்வாறு செய்தல் பணியாளர், பணியாண்மையர் மற்றும் நிறுவனத்தின் நலனிற்குச் சிறந்ததாகும். பதவி உயர்வளித்தல் மூப்புநிலையைக்காட்டிலும், தகுதி நிலையின் அடிப்படைக்குத்தான் தனியார் துறை நிறுவனங்கள் அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கின்றன. இதற்கெதிராக, அரசுத் துறைகளிலும், அரசுத் துறை நிறுவனங்களிலும் மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தலுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகின்றது. ஆனால், இப்பொழுது, அரசுத் துறை நிறுவனங்களின் திறமையினை அதிகரிக்கச் செய்வதற்காகத் தகுதியின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தல் என்ற முறைக்கு உரிய முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டு வருகின்றது.

ஆய்வறிவு மேலாண்மையின் கண்ணோட்டத்திலிருந்து நோக்குகையில், மிகச் சிறந்த உற்பத்தித் திறன் மற்றும் பணியினைச் செய்வதற்கான தகுதியினைப் பெற்ற ஒரு பணியாளரைப் பணியில் அமர்த்துவதற்குப்பதவி உயர்வு அளித்தலைப்பயன்படுத்த வேண்டும். பணியாளர் அவருடைய அறிவாற்றல் அல்லது தேர்ச்சித்திறனை அதிகரிப்பதற்காகவும், ஓர் உயர்வான உற்பத்தி

நிலையினை அடைவதற்காகவும், எடுத்துக் கொள்கின்ற முயற்சிக்கு ஒரு வெகுமதி அளிப்பதை உருவாக்க வேண்டும். இவ்வாறுக விண்ணப்பதாரர்களிடையே ஒரே மாதிரியான தகுதிகள் காணப் பட்டால் தேர்ந்தெடுப்பதில் மூப்புநிலைக்கு உரிய முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படவேண்டும்.

எல்லா நிறுவனங்களும் பதவி உயர்வளித்தலுக்காக ஒரு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட அல்லது முறைப்படுத்தப்பட்ட அணுகும் முறையினைப் பெற்றிருப்பதில்லை. இப்போதுகூட, பல நிறுவனங் கள் முறைப்படியில்லாத பதவி உயர்வு முறைமைகளைச் சார்ந் திருக்கின்றன. மதம், குடும்பம், உறுப்பினர்நிலை, குலமரபு அறிமுக மானவர்கள், ஆதரவுகளைப் பரிமாறுதல் போன்ற முறைப்படியல் லாத பதவி உயர்வு முறைகளும், பதவி உயர்வளித்தலுக்கான முடிவு செய்தலில் கருத்தில் கொள்ளப்படுகின்றன. தகுதிக்கான மேலாண்மையின் வலியுறுத்தல் மற்றும் மூப்புநிலைக்கான தொழி லாளர்கள் மற்றும் தொழிற்சங்கங்களின் வலியுறுத்தல், அடிக்கடி பலவிதமான ஒத்துச் செல்லும் உடன்பாடுகளில் முடிவடைகிறது. அவற்றில் முக்கியமான இரண்டு உடன்பாடுகள் பின்வருமாறு:

அ. திறமை ஏறத்தாழச் சமமாக இருக்கும்பொழுது, மூப்பு நிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளிக்கப்படு கிறது.

ஆ. பணியில் முத்த நபர் குறைந்த அளவு தேவைகளைச் சரி செய்யும்பொழுதும், மூப்புநிலையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளிக்கப்படுகின்றது.

பதவி உயர்வுக் கொள்கை முறை

நடைமுறையில், சிறந்த ஒரு பதவி உயர்வுக் கொள்கை முறை கீழ்க்காணும் ஆக்கக் கூறுகளை உட்கொண்டுள்ளன:

1. உயர்நிலைப் பணிகளில் ஏற்படுகின்ற காலியிடங்களை நிறுவனத்திற்குள்ளேயே பதவி உயர்வு அளித்தலின் வாயிலாகப் பூர்த்தி செய்வதற்கான செயலாட்சிக் குழு வினரின் எண்ணத்தினைத் தெளிவாக வெளிப்படுத்த வேண்டும்.

2. திறமை மற்றும் மூப்புநிலை இரண்டனையும் கருத்திற் கொண்டு அவற்றின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வுகள் அளிக்கப்படும் என்பதுபற்றிப் பணியாளர்களுக்கும், செய லாட்சிக் குழுவினர்களுக்குமிடையே ஒரு மன ஒத்திசைவு இருத்தல் வேண்டும்.

3. பணியினைப் பகுத்தாய்தல் செய்தலின் அடிப்படையின் மீது திறமை, செயலறிவு, கல்வி போன்றவற்றைத் தனித்திற அலகாகக் கொண்டு பணியின் தேவைகளை விளக்குகின்ற, விளக்கப்படங்கள் தயாரிக்கப்பட வேண்டும். இஃது ஒரு பணியிலிருந்து எவ்வாறு ஓர் உயர்வான பணிக்குச் செல்லலாம் என்பதைப் பணியாளர்கள் அறிந்து கொள்வதற்கு உதவுகின்றது.

4. பதவி உயர்வுகளுக்காகப் பணியாளர்களின் உரிமைகளைக் கவனிப்பதற்காகப் பணியாளர்களுடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்ய ஆய்வறிவுத் திட்டங்களைத் தீட்டுதல் வேண்டும்.

5. பணியாளர்களின் உடனடி மேற்பார்வையாளர்கள் அல்லது அவர்களது துறைத்தலைவர்கள் பதவி உயர்விற்கான பரிந்துரையினை மேல்மட்ட செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு அனுப்புதல் வேண்டும். பதவி உயர்வு அளித்தலைப்பற்றிய இறுதி முடிவு உயர் மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவினரால் எடுக்கப்படுகின்றது. ஆயினும், இந்த விவரத்தின் மீது உயர்மட்ட செயலாட்சிக் குழுவினர் பணியாளர் துறையுடன் கலந்தாலோசிப்பது சாலச் சிறந்தது.

6. சோதனைக் காலங்களுக்காகப் பதவி உயர்வுகள் செய்ய வேண்டும். தகுதிகாண் பருவத்தில், பதவி உயர்வு அளிக்கப்பட்ட ஒரு நபர் குறிப்பிட்ட திறமைக்குக் கீழே இருப்பின், அவரை அவருடைய முந்திய பதவியில் மறுபடியும் அமர்த்தப்பட வேண்டும்.

7. பதவி உயர்வளிப்பதற்காகப் பயிற்சியளிப்பதற்கான போதிய வழிவகை செய்யப்பட வேண்டும். பயிற்சியளித்தலுக்கான பல்வேறு முறைகள் பற்றி முன்னோர் அத்தியாயத்தில் ஏற்கனவே விளக்கப்பட்டுள்ளன.

பணிமாற்றங்கள்

பணிமாற்றம் என்பது பணிநிலையிலோ ஊதியத்திலோ எந்த வித மாற்றமுமின்றி அதே ஊதியத்தில் ஒரு பணியாளரை ஒரு பதவியிலிருந்து மற்றொரு பதவிக்கோ, ஓரிடத்திலிருந்து மற்றோர் இடத்திற்கோ மாற்றம் செய்வதாகும். பணிமாற்றங்கள் செய்யும் பொழுது கடமைகள், பொறுப்புகள் அல்லது தேவையான தேர்ச்சித் திறன் ஆகியவற்றில் குறிப்பிடத்தக்க எந்தவிதமான மாறுதல்களும் நிகழ்வதில்லை. பணியினுடைய பொதுவான

தன்மை ஒரே மாதிரியாகத்தான் இருக்கும். அதனுடைய திட்ட வட்டமான தன்மையில் மட்டும்தான் சிறிதளவு மாறுதல் ஏற்படலாம். நிறுவனத்தில் பலதரப்பட்ட காரணங்களுக்காகப் பணி மாற்றங்கள் செய்யப்படலாம். அதன் அடிப்படையில் பலவிதமான பணி மாற்றங்கள் உள்ளன. நிறுவனத்தின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்காகச் செய்யப்படுகின்ற பணிமாற்றங்கள், 'உற்பத்திக்கானமாற்றங்கள்' (production transfers) என்று கூறப்படுகின்றன. ஒரு துறையில் கூடுதலான பணியாளர்கள் இருந்து, மற்றொரு துறையில் போதிய பணியாளர்கள் இல்லாவிடில், கூடுதலான பணியாளர்கள் உள்ள துறையிலிருந்து குறைவாகப் பணியாளர்கள் உள்ள துறைக்கு, ஒரு சில பணியாளர்கள் மாற்றப்படலாம்.

சில நேரங்களில் இளைய பணியாளர்களுக்குக் கூட்டமைப்பால் (கம்பெனியால்) பணி கொடுக்க முடியாவிடின், அவர்களைத் தற்காலிக வேலைநீக்கம் செய்ய வேண்டிய நிலை ஏற்படலாம். அவ்வாறு தற்காலிக வேலை நீக்கம் செய்யப்படும் பொழுது, ஓர் இளைய பணியாளர், ஒரு முதிய பணியாளரால் மாற்றம் செய்யப்படுவார். அவ்வாறான பணிமாற்றத்திற்குத்தான் 'பதில் வைப்பு மாற்றம்' (replacement transfer) என்று பெயரிடப்படுகின்றது. எல்லாத் துறைகளிலும் பணியாளர்களுக்குப் பலவிதமான செயலறிவினைக்கொடுக்கும் நோக்கத்திற்காகச் செய்யப்படுகின்ற மாற்றங்களைப் 'பலதுறைப் புலமை மாற்றங்கள்' (versatility transfers) என்று அழைக்கப்படுகின்றன. ஒரு பணியாளர் அவருக்கு அளிக்கப்பட்ட பணிக்குப் பொருத்தமற்றவர் என அவருடைய மேலாளர் கருதினால், அவர் அப் பணியிலிருந்து மாற்றப்படுவார். அவ்வாறான பணிமாற்றத்திற்குப் 'பணியாளர் மாற்றம்' (personnel transfer) என்று கருதப்படுகின்றது. உண்மையில் பணியிலமர்த்தப்படுவதில் ஏற்படுகின்ற தவறுதல்களைச் சரிசெய்வதற்குப் பணி மாற்றங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இவ்வாறாக, பணி மாற்றங்கள் பணியாளர்களுக்கும், பணியாண்மையருக்கும் உதவி புரிகின்றன.

ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில், பதவி உயர்வு செய்யும் பொழுது பணிமாற்றம் தவிர்க்க முடியாததாய் அமையும். ஒரே துறையில் பணியாற்றும் பணியாளர்களுக்கிடையே கருத்து வேற்றுமை இருக்குமேயானால்,அவற்றைக்களைந்து அத் துறை செம்மையாகச் செயற்படும் வகையில் கருத்து வேறுபாடு கொண்டுள்ள பணியாளர்களை வெவ்வேறு துறைக்கு மாற்றம் செய்வது இயல்பாகும். ஒரு பணியாளர் ஒரு குற்றத்தினைச் செய்திருப்பாரேயானால், அவரைத் தண்டிக்கும் வகையில் அவர் ஒரு துறையிலிருந்து

மற்றொரு துறைக்கு மாற்றப்படலாம். மேலும், ஒரு பணியாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியில் அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில் நீண்ட காலமாகப் பணியாற்றியிருப்பாரேயானால், அவரை வேறொரு பணிக்கு அல்லது மற்றோர் இடத்திற்கு மாற்றம் செய்யப் படலாம். அதேபோல, உடல் நலக் காரணங்களுக்குக்கூட பணி மாற்றங்கள் செய்யப்படலாம்.

13. செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல்

(Performance Appraisal)

ஒவ்வொரு வணிக நிறுவனமும் அதனுடைய பணியாளர்களையும் அவர்களுடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினையும் மதிப்பீடு கசய்தல் அவசியம். பணியாளர்கள் வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பின்னர் பயிற்சியளிக்கப்படுவதைப் போல, தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டுள்ள பணியாளர்களின் செயல் நிறைவேற்றம் சில நேரங்களில் அவர்களுடைய மேலதிகாரிகளால் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டுமென்பதும் தவிர்க்க முடியாததாகின்றது. ஒவ்வொரு நிறுவனமும் அதிகமான உற்பத்தித் திறன் கழிவுகளைத் தவிர்த்தல் குறைந்த செலவு மற்றும் உயர்ந்த கூலிகள் ஆகியவற்றை நோக்கி கடுமுயற்சி செய்கின்றது. எந்த நிறுவனங்கள் திறமைவாய்ந்த மேலாண்மைத் தலைமைப் பதவியினைப் பெற்றிருக்கின்றனவோ அவை சிறப்பான செயல் நிறைவேற்றத்தினை அடைகின்றன. தலைமைப் பதவியினைப் பெற்றிருப்பவர் திறமையற்றவராக இருப்பின், இது கீழான செயல் நிறைவேற்றத்தில்தான் வந்து முடிவடையும். தொன்மையான காலந்தொட்டுச் செயல் நிறைவேற்றித்தினை மக்கள் மதிப்பீடு செய்து கொண்டுதான் வருகின்றார்கள். தனிப்பட்ட நபர்களின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் அல்லது நிறுவனத்தின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் அக உணர்வு நிலைக்குரியதாகும். மேலும், அவ்வாறு மதிப்பீடு செய்தல் சரியாகவும் இருக்க முடியாது. ஆயினும், தனி முறைக் கருத்து, உணர்ச்சியியல்புகள், மனநிலை மற்றும் நடத்தை போன்றவற்றின் அடிப்படையில் தனிப்பட்ட நபர்கள் எப்பொழுதும் மற்ற நபர்களை மதிப்பீடு செய்து வருகின்றார்கள். ஆசிரியர்கள் மாணவர்களை மதிப்பீடு செய்கின்றார்கள் மாணவர்களும் ஆசிரியர்களை மதிப்பீடு செய்கின்றார்கள் ஐயத்துக்கிடமின்றி இவ்வாருக மதிப்பீடு செய்தல் தற்செயலானதாகும்; முறைப்படுத்தப்படாத தாகும்; மற்றும், ஒழுங்கின்மையானதாகும். மேலும், கருத்து செயல்முறை முழுவதும் அதிர்வூட்டுகிற முடிவு மற்றும் முன் கருதலில்லாத கருத்துகளின் மீது அமைந்திருப்பதால், இஃது எத்தவிதமான பயன்தரும் நோக்கத்திற்கும் பயன்படாது.

ஒரு தொழில் நிறுவனத்தில், பணியாளர் குழுக்களின் உறுப்பினர்கள் பணியின் தரமான செயல் நிறைவேற்றத்தின் வழியாக நிறுவனத்தின் திறமையினை அதிகரிப்பதை நோக்கி பங்கு கொள்கின்றார்கள். தொழில்மயமான உலகில், ஒன்றையொன்று சார்ந்திருத்தல் என்ற தத்துவம் முக்கியமான பங்கினை மேற்கொண்டிருப்பதால், நிறுவனத்தின் திறமையில் ஒரு தனிப்பட்ட நபரின் பங்களிப்பினை மதிப்பீட்டு செய்வதற்காக ஓர் உயர்ந்த முறைப்படுத்தப்பட்ட அளவுகோலினை அறிமுகப்படுத்துவதற்கு ஒரு சிறந்த மதிப்பீடுத் திட்டம் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு உதவி புரியும். குழுவின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தலும் சம முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும். ஏனெனில், ஒரு குழுவினுடைய பணியின் ஆற்றலின் மீதுதான் ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றி சார்ந்திருக்கிறது. பணியாளரின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை வெளிப்படுத்திக் காட்டுகின்ற ஆக்க அளவு, தரம், கூலி வேலை அளவு அல்லது ஊக்குவிப்பு ஊதியங்கள் போன்றவற்றின் ஆவணங்கள் மற்றும் பிற பலனீடான ஆதாரக் கூறுகள் ஆகியவற்றிற்கு மாற்றீடு அல்லது செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல். இருப்பினும், மதிப்பீடு முறைமை எப்பொழுதும் அகவியலானதாக இருத்தல் வேண்டுமென்ற அவசியம் கிடையாது. மதிப்பீடு செய்தலை மெய்யானதாகச் செய்யப்பட்டிருப்பின் மற்றும் ஒரு முறைப்படுத்தப்பட்ட அளவுகோலின் உத்திகளை ஒரு மெய்யான அடிப்படையின்மீது அறிமுகப்படுத்தப்பட்டிருந்தால், அது வெறுப்பான மற்றும் களங்கமான முடிவுகளைத் தவிர்க்கின்றது.

பொதுவாக, இந்தியாவில் செயல்நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் ஒரு கீழ்ப்பணியாளரைப்பற்றிய ஒரு தனிப்பட்ட நபரின் முடிவின் மீதுதான் சார்ந்துள்ளது. அவ்வாறன ஓர் அணுகும் முறை இயல்பாகவே தற்செயலானதாகும். ஒழுங்கின்மையானதாகும்; மற்றும் முறைப்படுத்தப்படாததாகும். ஆனால், அது சிறிய நிறுவனங்களுக்குப் பொருத்தமானதாகும். அதற்கு மாற்றுவழியான அணுகும்முறை முறைப்படியானதொன்றாகும். ஒரு தனிப்பட்ட நபரின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை ஒரு முறைப்படுத்தப்பட்ட முறையினால் அளவிடுவதை அது குறிக்கின்றது. பணியாளர்களைப்பற்றிய முறையான மதிப்பீடுகளை ஏற்படுத்துகின்ற நிறுவனத்தில் இம் முறையினைப் பயன்படுத்தலாம். அவ்வாறு பயன்படுத்துவதன்மூலம் ஓர் இனத்தைச்சேர்ந்த பல தொழிலாளர்களிடையே ஒப்பீடான மதிப்பீடுகளைச் செய்வதற்கான வாய்ப்புகள் ஏற்படுகின்றன. பணியாளர்பற்றிய முடிவுகளில் உள்ள அதிர்ஷ்டுகிற முடிவு மற்றும் ஒருதலைப்பற்றுப் போன்றவற்றைக்

குறைப்பதற்காக முறைப்படியான மதிப்பீட்டுத் திட்டங்கள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன.

முறைப்படியாக செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் 'தகுதி மதிப்பீடு (merit rating) அல்லது 'தொழிலாளர் மதிப்பீடு' (employee rating) என்றும் அழைக்கப்படுகின்றது. ஒவ்வொரு தொழிலாளரின் பணியினை மதிப்பீடு செய்வதில் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு உதவும் ஒரு வழி வகையாக இது பயன்படுத்தப்படுகின்றது. சிறந்த பணிகளுக்கான பதவி உயர்விற்காக விண்ணப்பதாரர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அல்லது ஊதியங்களைத் தகுதியின் அடிப்படையில் அதிகரிக்கச் செய்வதற்கு இம் மதிப்பீடுகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல், பணியிலமர்த்துதல் மற்றும் பயிற்சியளித்தல் போன்ற செயல்முறைகளின் வெற்றியினைச் சோதிப்பதில்கூட இவை பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல்பற்றிய முறையான ஓர் அணுகுமுறையின் நன்மைகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் கண்ணோட்டத்திலிருந்து பார்க்கையில் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தலைப்பற்றிய முறையான ஓர் அணுகும் முறை கீழ்க்காணும் காரணங்களுக்காகத் தேவைப்படுகின்றது:

1. செயலூக்கம், தொடர்புமுறை மற்றும் நேர்மை நெறி போன்றவற்றை மேம்படச் செய்வதற்காகச் சிறந்த பணியாண்மையர்—பணியாளர் உறவினை நிலைபெறச் செய்ய வேண்டும்.

2. அவ்வாறான மதிப்பீடு, குழு ஒட்டிணைவாற்றலை (cohesiveness) மேம்படச் செய்ய வேண்டும் மற்றும். பணிக் குழுக்களுக்குள் நேர்மையான உறவினை ஏற்படுத்த வேண்டும்.

3. முறையாகத் திட்டமிடப்பட்டுள்ள மதிப்பீடு திட்டம் எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள தொழிலாளர்களை அவர்களுடைய சொந்த பணியின் செயல் நிறைவேற்றத்தினைப் பற்றி மறுபடியும் பயிற்சியளித்தலையும் (feed back) பெற்றுக் கொள்ளுமாறு உதவி செய்ய வேண்டும்.

4. இது மூலப்பொருள் வளங்கள், மனிதர்கள், பணம், இயந்திரங்கள் மற்றும் வகைவளங்களை விரைவாக

மாறுபட்டுக் கொண்டிருக்கும் இயல்புடைய ஒரு சூழ்நிலை யில் ஒதுக்கீடு செய்வதற்கும் அதன் வாயிலாக நவீன தொழிற்நுட்ப முன்னேற்றங்களின் அறைகூவல்களை எதிர் நோக்குவதற்கும் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு உதவியாகச் செயல்பட வேண்டும்.

5. இது, மறுபடியும், நிறுவனத்தினுள் சாமர்த்தியமான மற்றும் நடைமுறைத்திறன் வாய்ந்த திட்டமிடுதலை ஆற்றலுடன் நிருவாகம் செய்ய செயலாட்சிக் குழுவின ருக்கு உதவி புரிகிறது. மேலும் அதன் வாயிலாக பொருளாதார நடவடிக்கைகளின் தொடர்ச்சியையும் வளர்ச்சியையும் உறுதிபடுத்துகிறது.

ஆற்றலுடன் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் திட்டத்தினுடைய உயர்ந்த முக்கியத்துவம் யாதெனில், அது சுய முன்னேற்றத்திற்கான ஓர் ஊக்குவிப்பினை அளிப்பதாகும். சுற்றுப் புறச்சூழ்நிலை ஆரோக்கியத்துடனிருப்பின், அஃது இயற்கையான நம்பிக்கையினை வளர்ப்பதற்கு உதவி புரிவதாக இருப்பின் மற்றும் மதிப்பீட்டு முறைமையில் பயன்படுத்தப்பட்டுள்ள ஆக்கக் கூறுகள் பணி இயங்குகிற முறையின் தனிபடக் குறிப்பிட்டுள்ள முன் வரைவினை அடைவதற்கான நோக்கத்துடன் திட்டமிடப்பட்டி ருப்பின் தொழிலாளர்கள், சுய முன்னேற்றத்திற்காள சீற்றமின்றி ஆக்கச் சார்பான திறனாய்வினை ஏற்றுக்கொள்வார்கள். முன் னேற்றமடைந்துள்ள தனி நபர் செயல் நிறைவேற்றத்தினை ஊக்குவிப்பு அளித்து வழிகாட்டுகின்ற வகையில் மேலும், வலுப் படுத்தப்படுவதற்கான வலிமையினை விளக்கமாகத் தெரியும்படிச் செய்தல் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களுடைய குறைபாடு களைக் சரிசெய்வதற்கான வாய்ப்புகளை அளித்தல் (ஒதுக்கிக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள பணிகளின் திறமையான செயல் நிறைவேற் றத்தினைப் பாதிக்கக் கூடியவையாக அவை இருப்பின்) போன்ற முறையில் செய்திகள் தெரியப்படுத்தப்படுகின்றன.

நோக்கங்கள்

செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் கீழ்க்காணும் நிறுவன நோக்கங்களை ஒரு நிறுவனம் அடைவதற்கு உதவி புரி கிறது:

1. ஒருவருக்கொருவர் பரிமாற்றமான உடனிகழ்வு நம்பிக் கையினைக் குறித்த ஒரு சூழ்நிலையினை உருவாக்குவதற் கான வாய்ப்பு இருந்தால் ஒரு திறமையான செயல்

நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தலின் திட்டம் பணியாளர் ஒழுங்குணர்வினை அமைப்பதற்கு உதவி புரியும்.

2. பணியாளரின் சொந்தப் பணியினைப் பாதிக்கின்ற முடிவாக்கலில் பணியாளரும்பங்கேற்குமாறு இஃதுஊக்கமளிக்கின்றது. செயல் நிறைவேற்றத்தினுடைய வரையளவு சம்பந்தப்பட்டுள்ள பணியாளருடன் கலந்தாலோசித்த பின்னர் மேற்பார்வையாளரால் உருவாக்கப்படுகின்றது. பணியாளரின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை அபிவிருத்திச் செய்வதில் அவருடைய அக்கறை, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் அடைவதில் உதவி புரியும்.

3. இது, தனிப்பட்ட நபரின் செயல் நிறைவேற்றத்தினுடைய ஒரு பணியினைச் சரியாக இணைத்துத் தொடர்பு படுத்தப்பட்டுள்ள நிலையினைச் சீரமைப்புச் செய்வதிலும், செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும் உதவிபுரியும். செயல் நிறைவேற்றத்தின் வரையளவு மனநிறைவுடன் உருவாக்கப் பட்ட பின்பு, செயல் நிறைவேற்றத்தின் வரையளவு உற்பத்தித் திறனை நோக்கி மேல்நோக்கியும் செல்லும்.

4. பணியிலமர்த்துதல், பணி–சுழற்சி, பதவி உயர்வுகள், பணி மாற்றங்கள், தற்காலிக வேலை நீக்கங்கள், விலக்கல்கள், விடுவித்தல்கள் மற்றும் பதவியில் கீழ்நிலைக்குத் தாழ்த்துதல் போன்றவற்றிற்கும் பணியாளர் செயல் நிறைவேற்றத்தினைப் பயன்படுத்தலாம். கண்டிப்பாகக் கூறுமிடத்து, தேவை ஏற்படுகின்றபொழுது பணியாளர் செயல் நிறைவேற்றத்தினைச் சார்ந்துள்ள ஒரு பேரளவு நடவடிக்கைக்காகத் காத்திராமல் செயலாட்சிக் குழுவினர் சரி செய்வதற்கான நடவடிக்கைகளை எடுக்க வேண்டும். ஆயினும், ஆவணங்கள் முறையாகவும் சரியாகவும் பராமரிப்புச் செய்யப்பட்டிருந்ததால், மேற்கூறப்பட்டுள்ள நோக்கங்களை அடைவதில் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு உதவி புரியும்.

5. கூலி மற்றும் சம்புள நிருவாகங்களை முறையாக மேலாண்மை செய்வதில், அவ்வாறான மதிப்பீடுகள் ஒரு வழித்துணையாகவும் உதவி புரிகின்றன. தகுதி அதிகரிப்புகளின் எண்ணிக்கையையும் அடுத்தடுத்து நிகழும் நிலையையும் தீர்மானம் செய்வதற்கு, குறிப்பாகச் செயலாட்சிக் குழுவினரின் நிலையில், பல நிறுவனங்கள்

பணியாளர் செயல் நிறைவேற்றத்தின் மீதும் அதிகமாகச் சார்ந்திருக்கின்றன. சம்பள ஏற்றுமுறைத் தடையினைப்பற்றிய (efficiency bar) ஒரு முறைமையினைப் பெற்றிருந்தால், ஆற்றலுடைய ஆக்கக் கூற்றினை நிறுவுவதற்கு மதிப்பீடு ஆவணங்கள் அடிக்கடிப் பயன் படுத்தப்படுகின்றன.

6. எல்லா முக்கிய பணியாளர்களுக்கான திட்டமிடுதல், பயிற்சியளித்தல் மற்றும் வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்கான ஓர் அருமையான உதவியாகப் பணியாளர் செயல் நிறைவேற்ற ஆவணங்கள் பயன்படுகின்றன.

பணியாளர் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதன் நோக்கங்களைச் சுருக்கமாகப் பின்வருமாறு கூறலாம்:

1. மேலும், பயிற்சியளித்தலின் தேவைகளுக்கான பகுதிகளை இனம் கண்டறிதல்.
2. பதவி உயர்வுகளையும் பணி மாற்றங்களையும் தீர்மானம் செய்வதற்கு உதவுதல்.
3. குறைபாடுகளைத் தவிர்த்தல் .
4. பணியின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை அதிகரித்தல்.

உண்மையில், செயல்நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்கின்ற முறைமையின் முறைமைத் தகுதியினைப் பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள் வினவாத நிறுவனங்கள் ஒரு சிலவே ஆகும். திறமை மற்றும் செயல்நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதற்கான அளவுகோல் எதுவாக இருந்தாலும் பேரம் பேசுகின்ற தொழிலாளாகள் தொழிலாளர்களின் விதியினை அவர்களுடைய மேலதிகாரிகளுடைய ஒருபுறச் சாய்வான முடிவுகளுக்கு விட்டு விடுவதற்கு அவர்கள் வாய்ப்பளிக்கமுடியாதென வாதிடுகின்றனர்கள். ஏனெனில் அவர்களுடைய மேலதிகாரிகளின் அதிர்வூட்டுகின்ற தீர்ப்புகள், குறிப்பிட்ட இடத்திலேயே வழங்குகின்ற தீர்ப்புகள் மற்றும் அகவியலான நோக்கு ஒரு தலைப்பற்றினை உருவாக்குகின்றன. மற்றும் 'பணி உயர்வு தவிர மற்றும் மேலிட ஆதரவு வலிமை'யினை (push and pull) ஊக்குவிக்கின்றன. அவர்களுடைய கருத்தின்படி இந்தியாவில் இப்போதுள்ள செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீடு செய்கின்ற முறைகள் துடைத்து அழிக்கப்பட வேண்டும். முதுநிலையுடன் கூடிய தகுதியின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு முறைமைகளை அறிமுகப்படுத்துவதில் சில தொழிற்சங்கத் தலைவர்கள் எதிர்க்கவில்லை. ஆனால், தகுதியினை மதிப்பிடுவதற்கான

அளவுகோலினைத் தொழிற்சங்கங்களுடன் கலந்துபேசிய பின்னரே உருவாக்க வேண்டும். தொழிற்சங்க உடன்பாடுகளின் அடிப்படையில் ஒரு தொழிலாளர் ஊதிய உயர்வுகளைப் பெற்றிருந்து மற்றும் தேவையான மூப்புநிலையினையும் பெற்றிருந்தால், அவருடைய பதவி உயர்விற்கு உத்திரவாதம் அளித்தல் வேண்டும். ஒரு தனிப்பட்ட தொழிலாளருக்கு எதிரான திறமையின்மை அல்லது தகுதியின்மையினை ஒரு திறந்தவெளி விசாரணையில் செயலாட்சிக் குழுவினர் நிரூபிக்க வேண்டும்.

எந்த ஒரு செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்கின்ற திட்டத்தின் வெற்றி அதனுடைய ஆக்கக் கூறுகளைத் திட்டமிடுதலின்மீது சார்ந்திருப்பதில்லை. ஆனால், அதனுடைய வெற்றி அப்பணியினைச் செய்கின்ற மேலதிகாரிகளிடம்தான் உள்ளது. நிருவாகம் செய்பவர்களுக்குப் போதிய பயிற்சியளிக்கப்படவில்லை என்ற உண்மையினை நாம் மறுப்பதற்கில்லை. மனிதனுடைய ஒருதலைப் பட்சத்திலிருந்து முழுமையாக விலகியிருக்கின்ற மாதிரியான ஒரு திட்டத்தினை உண்மையிலேயே அறிமுகப்படுத்துவதென்பது இயலாத காரியமாகும். ஆயினும், நிறுவனத்தின் திட்டவட்டமான தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்கின்ற ஒரு மெய்யான அடிப்டையின்மீதான ஒரு கால முறையான மற்றும் சரியான மதிப்பீட்டு முறைமையினை அறிமுகப்படுத்துவதற்கான வாய்ப்பினைப்பற்றி ஆராய்தல் நடைமுறைப்படுத்தக் கூடியதாகின்றது. எல்லா விவரங்களையும் உட்கொண்ட ஒரு மதிப்பீட்டு முறைமைக் கிடையாது. மற்றும், நம்பத்தக்க தன்மைக்கான வரையளவினை ஒரு மிகச் சிறந்த குறிப்பிடத்தக்க நிகழ்ச்சியுடன் ஒருங்கிணைக்க முடியாது.

செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தலில் உள்ள குறைபாடுகளாவன :

1. தொழிலாளரை மற்றுமல்லாது பணியினைக்கூட மதிப்பீடு செய்வதற்கான ஒரு மனப்போக்கு அடிக்கடி நிகழ்கின்றது.

2. செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்கின்ற நபரிடத்திலுள்ள குறைகளினால் அல்லது ஒரு தலைப்பட்சத் தன்மையினால், மதிப்பிடுதலில் தவறுகள் ஏற்படுகின்றன.

3. பொதுவாக, ஒன்றனிடத்திலுள்ள கவர்ச்சியாற்றல் எல்லாவற்றையும் உள்ளிட்ட ஒரு கருத்துப்படிவின் அடிப்படையின்மீது ஒரு தனிப்பட்ட நபரை மதிப்பீடு

செய்வதற்கான ஒரு மனப்பான்மையினை நோக்கி செல்கின்றது.

4. மதிப்பீடுகள் உண்மையில் எண்ணக் கருத்துகளாதலால், முடிவு செய்யும் பொழுது அகவியலான ஆக்கக் கூற்றிலிருந்து அவற்றை விலக்குதல் என்பது கடினமானதாகும்.

எல்லா அரசுத் துறை நிறுவனங்களிலும் பணியாளரின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்கின்ற முறைமையுள்ளது. அவற்றைச் சில தொழிலாளர்களைப்பற்றிய முன்னேற்ற அறிக்கைகளின் அடிப்படையிலும் மற்றும் சில தகுதி மதிப்பீடு திட்டங்களின் அடிப்படையிலும் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்கின்றன. பொதுவாக, ஆண்டுதோறும் அவ்வாறான மதிப்பீடுகள் செய்யப்படுகின்றன. மேலும், ஓர் ஒழுங்கு முறையான செயல்முறை வரையறை செய்யப்படுகின்றது. தனி மனிதப் பண்புகள் மற்றும் செயல் நிறைவேற்றத்தின் அடிப்படையில் தொழிலாளர்கள் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றார்கள். அரசுத் துறை நிறுவனங்களில் செய்யப்படுகின்ற செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீடுகள் பின்வருவனவற்றிற்குக் குறிப்பாகப் பயன்படுகின்றன :

1. பதவி உயர்வுகள் அளித்தல்.
2. மேற்பார்வையாளர்கள் அவர்களுடைய தொழிலாளர்களைப்பற்றி அறிந்து கொள்வதற்கு உதவுதல்.
3. தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களுடைய முன்னேற்றத்தினைப் பற்றி அறிந்து கொள்வதற்கு உதவுதல்.
4. கூலி மற்றும் சம்பளத்தினை நிருவாகம் செய்தல்.
5. பயிற்சியளித்தல் மற்றும் வளர்ச்சி பெறச் செய்தல்.

அரசுத் துறை நிறுவனங்களைப் போல, தனியார் துறை நிறுவனங்களும் அவற்றினுடைய தொழிலாளர்களின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதற்காக முறைப்படியான செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீட்டு முறைகள் அல்லது தகுதி மதிப்பீட்டுத் திட்டங்களைப் பெற்றிருக்கின்றன. செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்தல் எந்தெந்தப் பணி நிலைகளுக்கு அரசுத் துறை நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகின்றனவோ அவ்வாறே பெரும்பாலும் தனியார் துறை நிறுவனங்களிலும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

பணியினைச் சரியாக இணைத்துத் தொடர்புபடுத்தி மதிப்பிடுதலுடன் தொடர்பு கொண்ட ஆக்கக் கூறுகளை முறையாக அளவிட

திறமை பெற்ற ஒரு முறைப்படியாகச் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்கிற முறைமையினைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் ஏற்படுத்தி நிருவாகம் செய்ய வேண்டும் என்று எட்வின்பி.பிலிப்போ மற்றும் பல நூலாசிரியர்கள் கருத்துத் தெரிவித்துள்ளார்கள். ஆக்கக் கூறுகளையும் அவற்றுடத்தே உட்கொண்டிருக்கின்ற செய்தியினையும் முறையாகத் திட்டவரை செய்யப்பட்டு நிருவாகம் செய்யப்பட்டால், செயல் நிறைவேற்ற ஆவணங்களை உண்மையான சான்றாக தொழிலாளர்கள், தீர்ப்பளிப்பவர்கள் மற்றும் நடுவர்களும் ஏற்றுக்கொள்வார்கள். பெரிய நிறுவனங்களில் முடிவாக்கலைச் செய்கின்ற உயர்ந்த அதிகாரிகளுக்கும் பொது நிலையாளர்களுக்குமிடையே கணிசமான இடைவெளி நிலவுகிறது. உயர்தர செயலாட்சிக் குழுவின் அங்கத்தினர்களுக்கு எல்லா நிலைகளிலுமுள்ள தொழிலாளர்கள் தனி முறையில் நன்றாகப் பழக்கப்பட்டவர்களாக இருத்தல் முடியாது. எனவே, அவர்கள் ஆவணங்கள், செயல் நிறைவேற்றம், பரிந்துரைகள், விதிமுறைகள் மற்றும் செயல் முறைகளுடன் தொடர்புள்ள அலுவக ஆவணங்களைச் சார்ந்துள்ளனர். எனவே, பற்பல பணியாளர்களின் செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீட்டினைப் பதிவு செய்வதற்காக நன்கு திட்டவரை செய்யப்பட்டதும் முறையாக எழுதப்பட்டுள்ளதுமான ஒரு புத்தகத்தின் வடிவமும் அளவும் பெற்ற ஓர் ஆவணத்தைப் பெற்றிருத்தல் அத்தியாவசியமாகின்றது. இந்தியாவில் பேரளவு நிறுவனங்களில் பெரும்பாலானவை மேற்பார்வை மற்றும் மேலாண்மைப் பணியாளர்களுக்கு மட்டுமே ஓரளவு மதிப்பீடு செய்கின்ற முறைமையினைப் பின்பற்றி வருகின்றன. நமது நாட்டில் தொழிற்சங்கங்களைச் சார்ந்துள்ள தொழிலாளர்களில் பெரும்பாலோர் இதுவரையில் செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீட்டு முறைமையினை ஏற்றுக் கொள்ளவில்லை.

டால்டன் ஈ. மெக் ஃபர்லாண்டு (Dalton E. Mc Farland) என்ற நூலாசிரியரின் கருத்துபடி ஓர் ஆற்றல் வாய்ந்த மதிப்பீட்டுத் திட்டங்களுக்கு மூன்று முக்கியமான தடைகள் உள்ளன. அவை யாவன:

1. மறுபடியும் பயிற்சியளித்தலைச் (feed back) சார்ந்துள்ள தவறான தற்புனைவுகள்.
2. அகநிலை உணர்வுக் குரிய தடங்கல்கள்
3. தொழிற்றுறை சார்ந்த இடறு குழிகள்

தொழிலாளர்கள், அவர்கள் எந்த நிலையில் உள்ளனர் என்பதை அறிய விரும்புகின்றார்கள் என்ற கருத்தினை மெக் ஃபர்

லாண்டு தள்ளுபடி செய்கின்றூர். தங்களது நிலையினை அறிந்து கொள்ள ஒரு சிலர் விரும்புவர் என்றும் எல்லோரும் அதை விரும்ப மாட்டார்கள் என்றும் தெரியவருகிறது. மதிப்பீடுகள் நடை பெற்றுக் கொண்டிருக்கும் பொழுது தொழிலாளர்கள் பாதுகாப்பின் மையினை உணருகின்றூர்கள். பேரார்வங்களைப் பெற்றிராத பிற தொழிலாளர்கள் முக்கியத்துவமற்றதாகக் கருதுகின்றூர்கள் அல் லது ஒரு மேர்பார்வையாளருடைய கருத்து அவர்களின்மீது எந்த விதமான விளைவினையும் ஏற்படுத்தாது என்றும் கருதுகின்றூர்கள். தனிப்பட்ட தொழிலாலர்களைப்போல, தொழிற்சங்கங்களும் காலந்தொட்டு அச்சங்கொண்டு, முறைப்படியான மதிப்பீட்டு முறைமையினை நிராகரித்துவிட்டன................. மேற்பார்வை யாளர்கள் அவர்களுடைய கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு மறுபடியும் பயிற்சியளிக்க விரும்புகின்றூர்கள் என்பதுதான் மதிபீட்டு முறை மையிலுள்ள முதலாவது தவறுன கருத்தாகும். உண்மை என்ன வென்றுல், மேற்பார்வையாளர்களும், கீழ்ப்பணியாளர்களும் முறைப்படியான மதிப்பீட்டினை வெறுத்தொதுக்கின்றூர்கள் என்ப தாகும். மற்றும், அவர்கள் இதனை தவிர்க்க விரும்புகின்றூர்கள். ஒரு தடவை அமைக்கப்பட்டுள்ள ஒரு முறைமையினை பொதுவாக அடுக்குமுறை மேலாண்மையால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படும் என்று கருதுவதும்கூட தவறுனதாகும். ஒரு முறைமையினை ஏற்படுத்து. வதால் மட்டுமே வெற்றியினைத் தானுகவே அடைய முடியாது அம் முறைமையினைச் செயற்படுத்துகின்ற நபர்களிடம்தாம் அவனு டைய வெற்றி இறுதியாக அமைந்திருக்கிறது.

ஒரு முறைப்படுத்தப்பட்டதும் முறைப்படியானதுமான மதிப் பீட்டு முறையைக் காலத்தினை விழுங்குகின்ற ஒரு செயல் முறையாகும். இது கூடுதலான பணியினை உட்கொண்டிருக் கின்றது. கூடுதலான பணி பளுவினைப் பல மேற்பார்வையாளர்கள் விரும்புவதில்லை. மற்றவர்களை மதிப்பீடு செய்கின்ற பணியினை ஏற்ற அவர்கள் விரும்புவதில்லை. மதிப்பீடுகளின் பயன்களைக் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்குத் தெரியப்படுத்தப்படும்பொழுது எழுகின்ற கொந்தளிப்பினை அவர்களில் பலர் வெறுக்கின்றூர்கள். எனவே முறைப்படியான ஒரு மதிப்பீட்டு முறைமையினை ஆற்றலுடன் செயற்படுவத்துதில் ஓர் அகநிலை உணர்வுக்குரிய தடங்கல் ஏற்படுகிறது.

தொழிற்றுறை சார்ந்த இடறுகுழிகள் என்பது,

1. அளவுகோல்களை உருவாக்குதலைச் சார்ந்துள்ள சிக்கல் மற்றும்

2. விளைவுகளின் நம்பத்தக்க தன்மை அல்லது முறைமைத் தகுதி ஆகியவற்றைக் குறிக்கும். எல்லா மதிப்பீடு செயல்முறைகளும் பணியாளர் மதிப்பீடுகளையும், அகவியலான திறனாய்வுகளையும் உட்கொண்டுள்ளன. பயன்படுத்தப்படுகின்ற தத்துவமும் விதிமுறைகளும் அவ்வக நிலையினைப் போலியான புறப்பொருள் தன்மையாக மாற்றம் செய்ய முயற்சி செய்வதைக் காட்டிலும், அதனுடைய தன்மையினை அதிகரிக்கச் செய்ய முயற்சி செய்ய வேண்டும். செயல் நிறைவேற்றத்தினைத் திறனாய்வு செய்யும்பொழுது 'நிறைவுள்ள' (satisfactory), 'நன்று' (good), 'மிகச் சிறந்த' (excellent), 'தலைச் சிறந்த'(outstanding) போன்ற சொற்றொடர்கள் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. மதிப்பீடு செய்தலின் தன்மை ஒரே மாதிரியாக இருத்தல் வேண்டும். நம்பத்தக்க தன்மை என்பது திருத்தமாயிருத்தலைக் குறிக்கின்றது. அதாவது, செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதற்கான அளவு நிறுவனத்திற்குள் முரண்பாடற்றதாக இருத்தல் வேண்டும். செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதைத் திருத்தமாயிருத்தல் அல்லது நம்பத்தக்க தன்மையில் நிலைபெறச் செய்வது பணியாளர் துறைக்கு எளிதாகும். மதிப்பீடுகளின் விளைவுகளினுடைய உண்மையினைத்தான் முறைமைத் தகுதியெனக் கூறப்படுகிறது. ஒரு மதிப்பீட்டுச் செயல்முறையின் முறைமைத் தகுதியினை உற்பத்தி ஆவணம், அளவு தன்மை, கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல் மற்றும் இவை போன்ற சான்றுகளுடன் ஒப்பிட்டு நோக்கி சோதனை செய்யப்படுகிறது. மதிப்பீடு செய்தலின் பற்பல முறைமைகளினுடைய நோக்கம், மதிப்பீடு செய்தலின் நம்பத்தக்க தன்மை மற்றும் முறைமைத் தகுதியின் அளவினையும் அதிகரிப்பதாகும்.

மதிப்பீட்டு முறைகளின் பல்வேறு வகைகள்

தடைகளைக் கடப்பதற்காகவும் மதிப்பீட்டு முறைமைக்கான ஒரு புறவாய்மை வழுவாத அணுகும் முறையினை வளர்ப்பதற்காகவும் கடந்த காலங்களில் பல்வேறு மதிப்பீட்டு முறைமைகள் உருவாக்கப்பட்டன. எல்லாச் சூழ்நிலைகளுக்கும் பொருத்தமான ஒரு முறைமையினை அவற்றில் காண இயலாது. எனவே, மதிப்பீடுகளை அதிகத் திறமையுள்ளவையாகவும், முழுநிறைவானவையாகவும், சரியானதகாவும் மற்றும் தொடர்ச்சியானவையாகவும் செய்வதற்கான ஆராய்ச்சி தேவைப்படுகிறது. இப்போதுள்ள முறைமைகளை

ஆராயுமிடத்துப் பல்வேறு நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதில் அம் முறைமைகளில் சில மற்றவற்றைக் காட்டிலும் மிகவும் ஆற்றலு டையவையாக இருப்பதைக் காணலாம். கருத்திலுள்ள நோக்கம் ஒரு குறிப்பிட்ட முறைமையினைப் பயன்படுத்துவதைப் பெரும் பாலும் தீர்மானிக்கின்றது. எனவே, முதலில் நோக்கத்தினைக் கவனமாக பகுத்தாய்தல் செய்தல் மற்றும் நிறுவனத்தின் அமைப்பு முறை, அதனுடைய பொருளாதார நிலைமைகள், மனிதச் சக்தி மற்றும் பணி நிலைமை, தகுதி அல்லது மூப்புநிலை அல்லது இரண் டும் சேர்ந்தவற்றின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தலைச் சார்ந்துள்ள பணியாளர் கொள்கை முறைகள் மற்றும் ஒரு குறிப் பிட்ட முறைமையினைப் பயன்படுத்துவதைத் தீர்மானம் செய் வதற்கு முன்பு இந் நிலைமைகளை மதிப்பீட்டு முறையுடன் ஒருமுகப் படுத்துதல் போன்றவற்றைப் புறவாய்மை குன்றாத வகையில் ஆராய்தல் அவசியமாகின்றது.

உருவாக்கப்பட்டுப் பல்வேறு தொழிற்சாலைகளில் நடைமுறை யிலிருக்கின்ற மதிப்பீடு முறைகளில் முக்கியமான வகைகள் பின் வருமாறு கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

1. மதிப்பு வரிசையின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்தல் (rank order rating).
2. தொழிலாளர் ஒப்புமையின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்தல் (employee comparision rating).
3. விளக்கமாக மதிப்பீடு செய்தலின் அளவுகோல்கள் (graphic rating scale).
4. மிக்க கடுமுயற்சி வாய்ந்த பகிர்வு மதிப்பீடு செய்த (forced distridution rating).
5. மிக்க கடுமுயற்சி வாய்ந்த விருப்ப மதிப்பீடு செய்தல் (foreed choice rating)
6. திறனாய்வு சார்ந்த நிகழ்ச்சிகளை மதிப்பீடு செய்தல் (critical incidents).
7. துறை மதிப்புரை முறைமை (field review).
8. கட்டுப்பாடில்லாத படிவக் கட்டுரை (free form essay).
9. குழு மதிப்பீடு.
10. வினாவுகளின் வாயிலாக மதிப்பீடு செய்தல்.

மதிப்பு வரிசையின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்தல்

சில காலங்களுக்கு முன்னால் பயன்படுத்தப்பட்டு வந்த இந்த முறைமை மிகவும் பழைமையானதாகும், மற்றும் எளிமையான

தாகும். இஃது எல்லாவற்றையும் உள்ளிட்ட பணிவழி செயல் நிறைவேற்றத்தின் அடிப்படையின்மீது பணியாளர்களை மிக உயர்விலிருந்து மிகத் தாழ்ந்த வரையிலும் மதிப்பு வரிசையில் அமர்த்துவதற்றகான ஓர் எளிய செயல்முறையாகும். இம் முறைமையின் இக்கட்டு யாதெனில், மதிப்பாளர் ஒரு முழு மனிதரை ஆராய்ந்து ஒப்பிட்டு நோக்குமாறு கேட்கப்படுகிருர் என்பதாகும். இப் பணியானது நிறைவேற்றமுடியாத ஒரு பணியாகும். ஏனெனில், ஒரு மனிதரின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மட்டும் பகுத்தாய்தல் செய்வதே ஒரு சிக்கலான செயல்முறையாகும். எனினும், மதிப்பாளர் பல நபர்களை உடனிகழ்வாக ஒப்பிட்டு நோக்க வேண்டும். மற்றும், சரியான மதிப்பு வரிசையினையும் ஏற்படுத்தவேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகின்ருர்.

தொழிலாளர் ஒப்புமையின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்தல்

மதிப்பு வரிசையின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்தலில் எழுகின்ற சிக்கலை எளிதாக்குவதற்காக, ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட ஒப்புமை என்ற ஓர் உத்தி தோற்றுவிக்கப்பட்டது. இம் முறைமையில், ஒவ்வொரு மனிதரும் ஒரு குழுவிலுள்ள பிற நபர்களுடன் ஒவ்வொரு தடவை ஒரு மனிதருடன் மட்டுமே ஒப்பிட்டு நோக்கப்படுகின்ருர். சான்ருக, ஐந்து தொழிலாளர்கள் இருப்பதாக எண்ணிக் கொள்வோம். தொழிலாளர் 'அ'வின் செயல் நிறைவேற்றத்தினைத் தொழிலாளர் 'ஆ'வின் செயல் நிறைவேற்றத்துடன் ஒப்பிடப்படுகிறது. பின்பு யாருடைய செயல் நிறைவேற்றம் சிறந்தது என ஒரு முடிவு செய்யப்படுகிறது. பின்னர், தொழிலாளர் 'அ', தொழிலாளர்கள் 'இ', 'ஈ', 'உ' ஆகியோர் உடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கப்படுகின்ருர். அடுத்தாற்போல் தொழிலாளர் 'ஆ' பிற தொழிலாளர்களுடன் தனித்தனியாக ஒப்பிடப்படவேண்டும். இம் மாதிரியான அணுகும் முறையினைப் பிற பணியாளர்களுக்கும் பயன்படுத்த வேண்டும். இவ்வாருக, ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட ஒப்புமை உத்தியினை இவ்வைந்து தொழிலாளர்களுடன் பயன்படுத்துவதால் பத்து முடிவுகள் செய்யப்படுகின்றன ஒவ்வொரு முடிவாக்கலிலும் இரண்டே இரண்டு மனிதர்கள்தாம் சம்பந்தப்பட்டிருக்கின்ருர்கள். முடிவுகளின் எண்ணிக்கையினைக் கீழ்க்காணும் விதிமுறையின் மூலம் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது :

$$\text{ஒப்புமைகளின் எண்ணிக்கை} = \frac{N(N-1)}{2}$$

இவ்விதி முறையில் 'N' என்பது ஒப்பிடப்பட வேண்டிய பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையினைக் குறிக்கின்றது. இவ்வொப்புமைகளின் விளைவுகள் அட்டவணைப்படுத்தப்படுகின்றன. மற்றும்,

மற்ற நபர்களைக் காட்டிலும் ஒவ்வொரு நபரும் எத்தனை தடவைகள் உயர்ந்தவர் என்பதிலிருந்து ஒரு மதிப்பு வரிசை உருவாக்கப் படுகிறது. இம் முறைமையினால் பணியாளர்களை வரிசைப்படுத்துதல் மூலம் ஒவ்வொரு பணியாளரும் ஒவ்வொரு பிற பணியாளரிடமிருந்து வேறுபடுத்திக் காட்டப்படுகின்றனர். அதிகமான எண்ணிக்கையினைப் பெற்ற ஒரு குழுவிலிருந்து பதவி உயர்வுகளுக்காக ஒரு சிலரையே தேர்ந்தெடுக்கப்படவேண்டும் என்ற நிலையில் இம் முறைமை குறிப்பாக முக்கியத்துவம் பெற்றிருக்கிறது மேலும், பயிற்சியளித்தலுக்காகப் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதிலும் இம் முறைமைப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஆயினும், இம்முறை 'யார் யாரைவிடச் சிறந்தவர்' என்பதை நாம் அறிந்து கொள்வதற்கு உதவி புரிந்து கொண்டிருந்தாலும், இஃது 'எவ்வளவு சிறந்தவர்' அல்லது 'எந்த முறைகளில் சிறந்தவர்' என்பதை வெளிப்படுத்தி காட்டவில்லை. குழுக்கள் பெரிய அளவில் இருக்கும் பொழுது, சம்பந்தப்பட்டுள்ள ஒப்புமைகளின் எண்ணிக்கை தான் மற்றொரு சிக்கலாகும். ஒரு குழுவினுடைய அங்கத்தினர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாயிருந்தால், செய்யப்பட வேண்டிய ஒப்புமைகளின் எண்ணிக்கையும் அதிகமாகின்றன. ஐயத்துக்கிடமின்றி, இஃது ஒரு செய்யமுடியாத பணியாகும்.

விளக்கமாக மதிப்பீடு செய்தலின் அளவுகோல்கள்

மதிப்பீடு செய்தலின் வரி விளக்கமான முறைமை பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் மிகவும் வழக்கமாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்ற செயல் முறையாகும். மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டிய ஒவ்வொரு நபருக்காகவும் அச்சிடப்பட்ட ஒரு படிவம் மதிப்பாளரிடம் அளிக்கப்படும். அப் படிவத்தில் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டிய பல தன்மைகளும் பண்புகளும் குறிக்கப்பட்டிருக்கும். வேறுபடுத்திக் காட்டும் இயல்புடைய ஆக்கக் கூறுகள் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடுகின்றன. சிறப்புக் கூறுகளின் முக்கியத்துவம் நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய நோக்கங்களின்மீது சார்ந்திருக்கிறது. சான்றாக, ஒரு பணியாளரை மதிப்பீடு செய்தல் பணியின் தன்மைகள் மற்றும் அளவு, பணிபற்றிய அறிவாற்றல், ஈடுபாடு, நம்பத்தக்க தன்மை, கடுமையாக உழைக்கின்ற தன்மை போன்றவற்றின் மீது சார்ந்துள்ளது. ஆனால், மேலாண்மைப் பணியாளர்களுடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதில் புதிதாக தோற்றுவிக்கிற ஆற்றல், தலைமை, ஒருமுகப்படுத்துதல், பணி செயல் நிறைவேற்றம் மற்றும் உணர்ச்சி வயப்பட்ட திறமை போன்றவை முக்கியமானவையாகும்.

எவ்வாறு விளக்கமாக மதிப்பீடு செய்தலின் அளவுகோல்கள் வகுத்தமைக்கப்படுகின்றன என்பதற்குச் சில சான்றுகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

(அ) தொடர்ச்சியான மதிப்பீட்டு அளவுகோல்

ஆக்கக்கூறு : மனப்பான்மை

0	5	10	15	20
......	......	......	......	......
......	......	......	......	......
பணியில் அக்கறையின்மை இடைவிடாது குற்றம் சாட்டுவர்.	கட்டளைகளுக்குக் கவனக் குறைவு, பொறுப்பற்ற தன்மை.	பணியில் ஈடுபாடு, பிறருடைய கருத்துகளையும் அறிவுரைகளையும் ஏற்றுக் கொள்ளுதல்.	உடன் பணிபுரிபவர்கள் மற்றும் கம்பெனி மீது ஆர்வம் கொள்ளுதல்.	பிறரால் வேண்டப்படுகின்ற கருத்துகளையும் அறிவுரைகளையும் வழங்கத் தக்க ஆர்வமிக்கவர்.

(ஆ) பகிர்வு அல்லது பன்முகமான படிநிலை அளவுகோல்

ஆக்கக்கூறு : பணிபற்றிய அறிவாற்றல்

அவருடைய பணியின் முக்கியத்துவங்களினுடைய அவருடைய அறிவாற்றலிலுள்ள கடுமையான இடைவெளிகள்.	அவருடைய பணியின் வழக்க முறையான வளர்ச்சிப் படிவங்களைப்பற்றிய மனநிறைவான அறிவாற்றலைப் பெற்றிருக்கின்றார்.	அவருடைய பணியின் எல்லா வளர்ச்சிப்படிகளைப்பற்றி நன்கு தெரிவிக்கப் பட்டுள்ளார்.	அவருடைய பணியினைப்பற்றிய எல்லாப்பண்புக்கூறுகளின் சிறந்த அறிவாற்றலைப் பெற்றிருக்கின்றார்.	அவருடைய பணியினைத் தனி சிறப்பு வாய்ந்த முறையில் அறிந்துகொள்ளுதல் மிகவும் சிறப்பாகத் தெரிவிக்கப் பட்டுள்ளார்.

(இ) தரம்பற்றிய அளவுகோல்

ஆக்கக்கூறு : தன் முயற்சித் திறன்

விதிவிலக்கான நன்று	மிக்கநன்று	நன்று	சராசரி	மோசம்

மேற்கூறப்பட்டுள்ள அளவுகோல்களில், மதிப்பீட்டினைச் செய்கின்ற மேற்பார்வையாளர்கள் சரியான நிலைகளில் அளவு கோலின்மீது சோதனை செய்கின்றார். அவ்வளவுகோலானது மதிப்பீடு செய்யப்பட்டுள்ள பணியாளர் பெற்றிருக்கின்ற சிறப்புக் குணத்தினைப் பற்றிய அவருடைய முடிவினைத் தெரிவிக்கின்றது. மதிப்பீடு போதிய அளவு அத்தாட்சியின்மீது செய்யப்படுகிறது என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்கும், சபலக் கருத்துகள் மற்றும் புனைவுகளின் (whims and fancies)மீது இது சார்ந்திருக்கவில்லை என்பதையும் உறுதிப்படுத்துவதற்கும் ஒவ்வோர் ஆக்கக் கூற்றிற்கும் பின்பு படிவத்தில் சிறிதளவு இடம் ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது. கொடுக்கப்பட்டுள்ள மதிப்பீட்டினை நேர்மை என்று காட்டுவதற்கு, உதாரணங்கள் கொடுப்பதன் வாயிலாக மதிப்பாளரின் மதிப்பீடுகளை ஆதரிக்குமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகிறார்.

விரிவிளக்கமாக மதிப்பீடு செய்கின்ற முறைமை அறிந்து கொள்வதற்கு எளிமையானது மற்றும் பயன்படுத்த எளியது. செயல் நிறைவேற்றம் மற்றும் வெளிப்படக்கூடிய பண்புடைய மூல வாய்ப்பு வளங்களையும் ஓர் அளவுகோலின்மீது மதிப்பீடுகள் செய்வதற்கு இது வழிவகுத்துக் கொடுக்கின்றது. இம் முறையினைப் பயன்படுத்துதல் வழக்கத்திலுள்ளதாக இருந்தாலும் இது மதிப்பாளரின்மீது ஓர் அதிகமான சுமையினை சுமத்துகின்றது. வரிவிளக்கமான மதிப்பீடு செய்கின்ற முறைமையின் இயல்பான மதிப்பு மற்றும் எளிமை ஆகியவற்றின் காரணமாகத் தொழிற்றுறையைச் சார்ந்த உளநூல் நிபுணர்கள், இதனுடைய நம்பத்தக்க தன்மையினையும் முறைமைத் தகுதியினையும் அதிகரிப்பதற்காகப் பல்வேறுப்பட்ட முறைகளை ஆராய்ச்சி செய்துள்ளனர். இம் முறைமையின் திட்ட வரையினையும் நிருவாகத்தையும் மேம்படச் செய்வதற்காக பல முறைமைகள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. இதனுடைய திட்ட வரையினை மேம்படச் செய்வதற்காக தொடர்ச்சியாயிராத அளவுகோல்கள், எதிர்மறையாக்கப்பட்டுள்ள அளவுகோல்கள், எண்ணியலான மதிப்பீட்டு முறைகள், சிறப்புக் குணங்கள் மற்றும் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்ற ஆக்கக்கூறுகளின் மிகத் தெளிவான மற்றும் சரியான இலக்கணங்கள் போன்றவை பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இம் முறைமையில் செய்யப்பட்டுள்ள பல புதிய கண்டுபிடிப்புகள் மற்றும் மாறுபாடுகளின் நோக்கம் என்னவென்றால் மதிப்பாளர்கள் அளவுகோலின் மீது மிகவும் முழுத்தீர்வாக ஒவ்வொரு சிறப்புக்குணத்தையும் அளவிட வேண்டும். மற்றும் மிகவும் கவனமாக ஒவ்வொரு காரணக்கூற்றிற்கும் அவர்களுடைய மதிப்பீட்டின் அளவினை ஒதுக்க வேண்டும்.

மிக்க கடுமுயற்சி வாய்ந்த பகிர்வு முறைமை

இம் முறைமை மிக்க கடுமுயற்சி வாய்ந்த பகிர்வு முறைமை எனக் கூறப்படுகிறது. ஏனெனில், இது மதிப்பீடுகளைப் பங்கீடுசெய்யுமாறு மதிப்பாளரைக் கட்டாயப் படுத்துகின்றது. இந் நோக்கத்திற்காக மொத்தத்தில் முழுவதும் தழுவிய செயல் நிறைவேற்றத்திற்காகத் தொழிலாளர்களை மதிப்பாளர் மதிப்பீடு செய்கிருரே தவிர ஒவ்வொரு சிறப்புக் குணம் அல்லது பண்பிற்காக மதிப்பீடு செய்யப்படுவதில்லை. தொழிலாளர்களின் பெயர்கள் தனித்தனியாகச் சிறிய அட்டைகளில் கையச்சுப் பொறியில் அச்சடிக்கப்படுகின்றன. பின்னர், பெயர்களைப் பார்த்து எல்லா அட்டைகளையும் ஐந்துபடியடுக்குகளில் ஒன்றில் குவியலாகக் குவித்து வைக்குமாறு பணியாளரின் மேற்பார்வையாளர் கேட்டுக் கொள்ளப்படுகின்ருர். அவ்வைந்து படியடுக்குகளும் 'குறைவானது', 'குறைவான சராசரி', 'சராசரி', 'உயர்வான சராசரி' மற்றும் 'உயர்வானது' எனப் பொறிக்கப்பட்டிருக்கும். மேலும், தொழிலாளர்களின் 10 விழுக்காட்டினரைக் 'குறைவானது எனப் படியடுக்கிலும், 20 விழுக்காட்டினரை 'குறைவான சராசரி' என பொறிக்கப்பட்டுள்ள படியடுக்கிலும், 40 விழுக்காட்டினரை 'சராசரி' என்ற படியடுக்குகளிலும் மற்றும் 20 விழுக்காட்டினரை 'உயர்வான சராசரி' என்ற படியடுக்கிலும் மற்றும் 10 விழுக்காட்டினரை 'உயர்வானது' என்ற படியடுக்குகளிலும் அட்டைகளைப் பங்கீடு செய்யுமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகின்ருர். இவ்வாருக மதிப்பாளர்கள் அவர்களுடைய மதிப்பீடுகளைச்செயல்முறையளவில் பொதுமையாக்குமாறு கோரப்படுகின்ருர். மதிப்பாளரின் ஒருதலைப்பட்சத் தன்மையினைக் குறைப்பதற்காக அல்லது நீக்குவதற்காகத்தான் இம் முறைமை உருவாக்கப்பட்டது. இராணுவம் போன்ற பெரிய ஒழுங்கமைப்புகளில் இம் முறைமை குறிப்பாகப் பயன்படுத்தப் பட்டு வருகிறது.

மிக்க கடுமுயற்சி வாய்ந்த விருப்ப முறைமை

மிக்க கடுமுயற்சி வாய்ந்த விருப்ப முறைமை எளிமையான விளக்கமாக மதிப்பீடு செய்தலின் அளவுகோல் முறைமையின் சிறிது மாற்றியமைக்கப்பட்ட கூற்ருகும். இதனைப் 'பட்டியலைச் சரிபார்த்து மதிப்பீடு செய்யும் முறைமை' (check list rating system) அல்லது 'பட்டியலைச் சரிபார்க்கும் முன்னுரிமை முறைமை' (preference check list method) எனவும் கூறப்படுகின்றது. பணியாளர்களிடையே உள்ள புண்படுத்துகின்ற ஒரவஞ்சனையினைக் குறைப்பதற்காக இம் முறை உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. பொதுவாக, மதிப்பாளர்களுடைய மனப்பான்மை ஒன்று, முரண்பாடற்ற வகையில் உயர்ந்த மதிப்பீடுகளைத் தருவதாகும். மற்ருென்று, முரண்

பாடற்ற வகையில் தாழ்வான மதிப்பீடுகளைத் தருவதாகும். அவ்வாறான மனப்பான்மையினைத் தவிர்ப்பதற்காக ஒரு முயற்சியினை இம் முறைமை எடுத்துக்கொள்கிறது. வரையுறுத்திக் குறிக்கப்பட்ட விளக்கமான சொற்றொடர்களைக் கொண்ட ஒரு சரிபார்ப்பதற்கானபட்டியல் அளிக்கப்படுகின்றது. அவற்றைத் தேர்ந்தெடுத்தல் எண்ணிக்கையினைப் பெறுகின்ற விதத்தில் இஃது அமைக்கப்பட்டுள்ளது. ஆனால், இஃது அவற்றினுடைய மதிப்புப் பெறுதலின் விளைவுகளைத் தனிபடக்குறித்துக் காட்டுவதில்லை. இவ் விவரங்களிடையேயிருந்து தேர்ந்தெடுக்குமாறு மதிப்பாளர் கோரப்படுகின்றார் ஆனால், பல சேர்ந்து அமைந்த மதிப்பீடுகளின்மீது அவருடைய முடிவின் விளைவு எப்படியிருக்கும் என்பதைப்பற்றி அவர் ஒன்றும் உறுதியாகக் கூற முடியாது. இவ்வாறாக, இம் முறையில் நான்கல்லது ஐந்து விவரங்களைக் கொண்ட ஒவ்வொரு குழுவினுள்ளேயிருந்து எந்தப் பணியாளருக்காக மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றதோ அப் பணியாளருக்காக மிக நிரம்பப் பொருத்தமான ஒன்றையும், மிகக் குறைவாகப் பொருத்தமான ஒன்றையும் மதிப்பாளர் தேர்ந்தெடுக்குமாறு கேட்டுக்கொள்ளப்படுகின்றார். பின்னர், இம் மதிப்பீடுகள், மிக அதிகமான விபரங்களின் அடிப்படையில் செய்யப்பட்டுள்ள ஒரு புகுமுக வழித்துணையின் வாயிலாகக் கணக்கிடப்படுகின்றன. இம் முறையில், மதிப்பாளர் அவருடைய மதிப்பீட்டின் விளைவுகளை அறிந்துகொள்வது இயலாததாகும்.

இம்முறைமையினை விளக்குவதற்காக, விவரங்களின் ஒரு குழு கீழ்வருமாறு கொடுக்கப்பட்டுள்ளது:

மிக்க கடுமுயற்சி வாய்ப்ப விருப்பப்பகுதி	மிகநிரம்பப் பொருத்தமான	மிகக்குறைவாகப் பொருத்தமான
எளிதில் அறிமுகமாக்கிக் கொள்ளுதல்	1	1
மனிதர்களின்மீது அதிக முக்கியத்துவத்தினை அளித்தல்	2	2
திறனாய்வினை ஏற்க மறுத்தல்	3	3
பொதுவாகப் பணத்தைப்பற்றியே கருதுதல்	4	4
விரைவாக முடிவு செய்தல்	5	5

மேற்கண்ட எடுத்துக்காட்டில், ஆராய்விலுள்ள பணியாளருக்காக மிக நிரம்பப் பொருத்தமான விவரமாக 'விரைவாக முடிவு செய்தலைக் கருதினால், மதிப்பாளர் ஐந்து மதிப்பெண்களை அளிப்பார். மேலும் 'மனிதர்களின்மீது அதிக முக்கியத்துவத்தினை அளித்தல்' என்ற விவரம் மிகக் குறைவாகப் பொருத்தமானது

எனக் கருதப்பட்டால் இரண்டு மதிப்பெண்களே அளிக்கப்படும். இவ்வாருக, விவரங்களின் பல்வேறுபட்ட பகுதிகளுக்கு மதிப்பெண்கள் கொடுக்கப்படும். இறுதியில், மொத்த மதிப்பெண்களைக் கண்டறிவதற்காக அவை கூட்டப்படும். எனவே, மதிப்பாளர் அவருடைய முடிவுகளின் மொத்த விளைவினை முன்கூட்டியே அறிந்துகொள்ள முடியாது.

இம் முறைமையினை அமைப்பதற்கு அதிகமாகச் செலவிட வேண்டும். மற்றும் மிகுதியாகத் தொழில்துறையைச் சார்ந்ததாகவும் நடைமுறை அறிவடிப்படையானதாகவும் உள்ளது என்பது தான் இம் முறையின் குறிப்பிடத்தக்க தீமையாகும். மேலும், இம் முறையில் மதிப்பாளர்கள்மதிப்பீடு செய்பவர்களாயில்லாமல் அறிவிப்பாளராக மட்டும் செயல்படுவதால், இதனை மேற்பார்வையாளர்கள் ஆதரிப்பதில்லை

திறனுய்வு சார்ந்த நிகழ்ச்சிகளை மதிப்பீடு செய்யும் முறைமை

இது பிளநகன் மற்றும் பர்ன்சு (Planagan and Burns) என்ற நூலாசிரியர்களால் யோசனை கூறப்பட்டுப் புதிதாக உருவாக்கப்பட்டுள்ள முறைகளில் ஒன்ருகும். சில திறனுய்வு சார்ந்த நிகழ்ச்சிகளின் அடிப்படையின்மீது ஒரு பணியாளருடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதற்கான ஒரு முயற்சியினை இந்த முறைமைச் செய்கிறது. அத் திறனுய்வு நிகழ்ச்சிகள் உண்மையிலேயே நிகழ்ந்திருக்கலாம் அல்லது பிற சொற்ருெடர்களில் கூறுவதாஞல் இது சில கதை நிகழ்ச்சிகளின் (episodes) வாயிலாகவும் இருக்கலாம். பிற முறைமைகளைப் போல, இம் முறைமை பணியாளர்களுடைய பண்புகளையும் நடத்தையையும்பற்றி மதிப்பாளரின் ஞாபகச்சக்தியின்மீது சார்ந்திருக்கவில்லை. இம் முறைமையில் பணியாளர்களுடைய பொதுநிலை மீறிய வெற்றி அல்லது பொது நிலை மீறிய தோல்வி குறித்து வைக்கப்படுகிறது. அவ்வாருன வெற்றி அல்லது தோல்விதான் 'நிகழ்ச்சி' எனக் கூறப்படுகிறது. சக ஊழியர்களுடன் சச்சரவு, பணியில் சோர்வுடனிருத்தல், மற்றவர்களுக்கு உதவிபுரிவதற்காக ஒப்புதலைத் தெரிவித்தல் மற்றும் உச்சஅளவு காலங்களில் மிகை நேரப் பணியாற்றுதல் போன்ற பணிவழியான ஒவ்வொரு தொழிலாளரின் பல சிறப்புக்குணங்களை ஆராய்ச்சி செய்வதன்மீது இம் முறைமை சார்ந்துள்ளது. மற்றும் அதன்படி ஒவ்வொரு தொழிலாளரும் மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்ருர். இவ்வாருன திட்டவட்டமான நிகழ்ச்சிகளின் அடிப்படையின் மீது மதிப்பாளர் அவருடைய முடிவுகள் ஒவ்வொன்றையும் ஆராய்ந்து கவனிக்குமாறு இம் முறைமையால் கேட்டுக்கொள்ளப்

படுகின்றார். அவ்வாறான திட்டவட்டமான நிகழ்ச்சிகள் அவருடைய மதிப்பீட்டிற்கு ஆதரவான, விளக்கமான, குறிப்பிடத்தக்க அல்லது உறுதி செய்கின்ற சான்றினை அளிக்கின்றன. இஃது அக வியலான அல்லது அதிர்வூட்டுகிற முடிவுகளை எண்ணத்தக்க அளவு தவிர்க்கின்றது. இந்த நோக்கத்திற்காகக் கீழ்வருகின்ற பணிகளுக்காக மேற்பார்வையாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்க படவேண்டும்:

1. விதி விலக்கான சிறந்த அல்லது கீழான செயல் நிறை வேற்றத்தின் கதை நிகழ்ச்சிகளை அங்கீகரித்தல்.

2. ஆராயப்பட்டுள்ள கதை நிகழ்ச்சியுடன் சம்பந்தமாக செயல் தொடர்புகொள்ளுகின்றபொழுது பணியாள ருடன் கலந்து பேசுதல்.

3. கதை நிகழ்ச்சிகளைப்பற்றிய எழுதப்பட்டுள்ள ஓர் ஆவ ணத்தை வைத்திருத்தல். குறிப்பிட்ட கால இடைவெளி களில் நடைபெறும் மதிப்பீடுகள் மற்றும் நேர்முகத் தேர் விற்கான பயிற்சிக் காலங்களின்பொழுது அவற்றை மறு படியும் எளிதாக நினைவூட்டிக் கொண்டு பயன்படுத்தப் படுகின்றன.

4. பயிற்றுவிப்பு மற்றும் மதிப்பீட்டு நேர்முகத் தேர்வினைக் கையாளுவதிலுள்ள தேர்ச்சித் திறனை வளர்த்தல்.

இம் முறைமையில் திறனாய்வு செய்யப்பட வேண்டிய நிகழ்ச்சி களைப் பதிவு செய்து வைத்தல்தான் மிகவும் கடினமாகும். ஏனெனில், எல்லா நிகழ்ச்சிகளையும் மேற்பார்வையாளர்கள் மனத் தில் வைத்துக் கொள்வது மிகவும் கடினமானதாகும். இதுதான் இம் முறைமையினைச் செயல்படுத்துவதைக் கடினமாக்குகின்றது. மேலும், பணியாளர்கள் செய்கின்ற ஒவ்வொரு காரியமும் மேற் பார்வையாளர்களின் புத்தகத்தில் எழுதப்படுகின்றது என்ற ஓர் எண்ணத்தினைக் கீழ்ப்பணியாளர்களின் மனத்தில் ஏற்படுத்து கின்றது. அதன் விளைவாகக் கீழ்ப்பணியாளர்கள் புதுமையாக ஏதாவது செய்வதற்கு அச்சப்படுகின்றனர்.

துறை மதிப்புரை முறைமை

இம் முறைமை செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய் வதில் முழுவதும் மாறுபட்ட ஓர் அணுகும்முறையாகும். இது மிகவும் குறைவான முறைப்படியான ஒரு முறையாகும். தகுதி மதிப்பீட்டுச் செய்தலைக் சார்ந்துள்ள முறைப்படியான முறைகளி

னுடைய வரையறைகளைப்பற்றி மிக அதிகமாக அறிந்துள்ளவர் களால் இது பயன்படுத்தப்படுகிறது. இம் முறையில் பணியாளர் கள், முதலாள்கள், மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் மேலாளர் களிடத்து 'ஒரு பணியாளர் வல்லுநர்' (personnel specialist) வருகை தந்து, அவர்களை உற்று நோக்கிக் குறித்துக்கொள்கிறார். இந்தக் கருத்துப் பதிவேடுகளின் அடிப்படையின்மீது மதிப்பீடுகள் செய்யப்படுகின்றன. வழக்கமாக இந்த வல்லுநர் மேற்பார்வை யாளர்களைப் பேட்டி கண்டு, ஒவ்வொரு பணியாளருடைய மதிப் பீடுகளை அறிந்துகொள்வதற்கு முயற்சி செய்து அடைந்துள்ள முடிவுகளைக் குறித்துக்கொள்கிறார். இறுதியில் அவர் அவற்றை மேற்பார்வையாளர்களிடம் காட்டி அவர்களுடைய ஒப்புதலைப் பெறுகின்றார். பணியாளரின் மதிப்பீடுகள் தொடர் உரை சார்ந்த பணியில் கொடுக்கப்படுகின்றன. மற்றும் திட்டவட்டமான நட வடிக்கைகள் மற்றும் செயல்முறையுடன் தொடர்புபடுத்தப்படு கின்றன. அதிக எண்ணிக்கை கொண்ட பணியாளர்களைப் பெற்றுள்ள பேரளவு நிறுவனங்களுக்குத்தான் இம் முறைமை மிகவும் பயனாக இருக்கின்றது. மேலும், நேர்முகத் தேர்வு காண் பவருக்கு முறையான பயிற்சியளிக்கப்பட்டிருந்தால்தான் இம் முறைமையினை மிகவும் வெற்றிகரமாகப் பயன்படுத்த முடியும். மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்ற பணியாளர்களைப்பற்றி நியாயமாகவும் செம்மையாகவும் மதிப்பீடு செய்வதற்கான திறமையினை அவர் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

கட்டுப்பாடில்லாத படிவக் கட்டுரை

இஃது அண்மைக் காலத்திய முறைமையாகும். பல நிறுவனங் களில் இம் முறை செயற்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. இது மிகவும் எளிமையான ஒருமுறைமையாகும். அளவுகோல்கள் சரிபார்ப்பதற் கான பட்டியல்கள் அல்லது மற்ற எந்தவிதமான கருவியும் இம் முறையில் பயன்படுத்தப்படவில்லை. மதிப்பாளர், அவருக்குக் கீழ்ப் பணிபுரிகின்ற பணியாளரைப்பற்றி அவருடைய கருத்தினை ஒரு காகிதத்தில் எழுதிவைத்திருக்குமாறு மட்டுமே கோரப்படுகின்றார். பணியின் செயல் நிறைவேற்றத்தின் தன்மை, திட்டவட்டமான பணி நடத்தைகளுக்கான காரணங்கள், தனி மனிதப் பண்புகள் மற்றும் எதிர்காலத்திற்கான வளர்ச்சித் தேவைகள் போன்ற தெளிவான தலைப்புகளில் மதிப்புரைகள் பிரிவுபடுத்தப்படுகின்றன. அவ்வாறான ஒரு முறைமை உயர்நிலை மேலாண்மைப் பணி நிலை களுக்காகப் பொதுவாகப் பரிந்துரை செய்யப்படுகிறது.

இம் முறைமை நற்குணங்களையும், குறைபாடுகளையும் பெற்றி ருக்கின்றது. மிகக் கவனமாகவும் பகுப்பாராய்ச்சி முறையைப்

பின்பற்றுகிறவராகவும் இருக்குமாறு இம் முறைமை ஒரு புறத்தில் மதிப்பாளரைக் கேட்டுக் கொள்கிறது. மறுபுறத்தில் ஒரு சராசரி மதிப்பாளர் செலவழிக்கின்ற காலத்தினைவிட அதிகமான காலத்தினை இது வேண்டுகிறது. மேலும், அவ்வாறான படிவங்களில் செய்யப்படுகின்ற மதிப்பீடுகள் பணியாளருடைய உண்மையான செயல்நிறைவேற்றத்தினைக் காட்டிலும்மதிப்பாளருடைய தேர்ச்சித் திறன் மற்றும் செயல்திட்டம் ஆகியவற்றைக்.கோருகின்றன. சில மேற்பார்வையாளர்கள் எளிய எழுத்தாளர்களாக அல்லது மற்றபடி உணர்ச்சியற்றவர்களாக இருக்கின்றார்கள். ஆனால், இது மதிப்பீடு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிலாளர் கீழானவர் என்று குறிப்பாகக் கருதக் கூடாது. எனினும், மேற்பார்வையாளர் அறிக்கையினை எழுதுவதில் சிறந்தவராக இல்லாவிடின் அல்லது அவருடைய அணுகும் முறையில் மற்றபடி அலட்சியமாக இருந்தாலும் எண்ணம் அவ்வாறே இருக்கும்.

குழு மதிப்பீடு

இம் முறையின் அணுகும் முறை தனிப்பட்ட நபருக்கான பயிற்சி, வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றம் ஆகியவற்றை வலியுறுத்துகிறது. இம் முறையின்கண், மேற்பார்வையாளர்கள் அடங்கிய ஒரு குழு உடனமர்ந்து ஒரு தொழிலாளரை மதிப்பீடு செய்கிறது. தொழிலாளருடைய உடனடியான மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் மதிப்புரை செய்யப்படுகின்ற பணியாளரின் அறிவாற்றலைத் தெரிந்துள்ள இரண்டு அல்லது மூன்று பிற மேற்பார்வையாளர்கள் அல்லது உயர்நிலை மேலாண்மைப் பணியாளர்கள் ஆகியோர் வழக்கமாக குழுவில் அடங்குவர். பணியின் செயல் நிறைவேற்றத்திற்கான வரையளவு, பதவியிலிருப்பவரின் உண்மையான பணி செயல் நிறைவேற்றம், அடைந்துள்ள செயல் நிறைவேற்ற அளவிற்கான காரணங்கள், முன்னேற்றத்திற்கான யோசனைகள் மற்றும் பணியாளருடைய முன்னேற்றத்திற்காகவும் சிறந்த செயல் நிறைவேற்றத்தினை அடைவதற்காகவும் ஒரு தெளிவான செயல் திட்டம் போன்றவை கலந்தாலோசிக்கப்படுகின்றன.

இம் முறைமையினுடைய மிகச் சிறந்த நன்மை யாதெனில், இது மதிப்பீடு செய்வதில் புலனால் அறியக் கூடியதும் அணுகும் முறையில் ஆக்கச் சார்பானதுமாகும். உடனடியான மேற்பார்வையாளரின் கீழுள்ள பணியாளரைப்பற்றி அவர் கொண்டுள்ள ஒரு தலைப்பட்ச ஆக்கக் கூறு மற்றும் அகநிலை போன்றவற்றை இம் முறைமை ஒத்துக் கொள்வதில்லை. நல்ல எதிர்காலமுடைய ஒரு நபரை பதவி உயர்வு அளித்தல் அல்லது பயிற்சி வாய்ப்புகளின் போது புறக்கணிக்கப்படுவதற்கான சாத்தியக் கூறு குறைவாகவே

உள்ளது. இயல்பாகவே இம் முறைமை காலத்தினை உட்கொள்கின்றது. ஆயினும், மேலாண்மைத் துறையிலுள்ள பல வல்லுநர்களால் இம் முறைமை பரிந்துரை செய்யப்பட்டுள்ளது.

விளைவுகளின் வாயிலாக மதிப்பீடு செய்தல்

விளைவுகளின்மூலம் மதிப்பீடு செயல்தான் செயல் நிறைவேற்றத்தின் மதிப்பீடு செய்கின்ற துறையிலான சமீப காலத்திய முன்னேற்றமாகும். முன்னர் ஆராயப்பட்டுள்ள மதிப்பீட்டு அளவுகோல்கள் மற்றும் முறைமைகளை முழுமையாக நிராகரித்து ஒதுக்கப்படவில்லை. மேலும், முழுமையான மதிப்பீட்டு முறையில் அவை ஆதரவான வழிமுறைகளாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. கீழ்ப்பணியாளர்களின் செயல் நடவடிக்கை, மனப்பான்மைகள் மற்றும் இத்தறுவாயில் ஆராயப்பட்டுள்ள பொதுவான பணி நடத்தையுடன் திட்டவட்டமாக முன்கூட்டியே தீர்மானம் செய்யப்பட்டுள்ள நோக்கங்களுக்கெதிராகக் கீழ்ப்பணியாளர்களின் செயல் நிறைவேற்றத்தினைப்பற்றி செயலாட்சி குழுவினரின் கருத்தறிவிப்பின்மீது விளைவுகளைச் சார்ந்துள்ள முறைமைகள் கவனத்தைச் செலுத்துகின்றன. கீழ்ப்பணியாளர்களைப் பற்றிய மேலதிகாரிகளின் கருத்துகளைக் காட்டிலும் செயல் நிறைவேற்றத்தினைச் சார்ந்துள்ள கருத்தறிவிப்பு மற்றும் சான்று ஆகியவற்றின் அடிப்படையின் மீதுதான் முடிவுகள் சார்ந்திருக்கின்றன.

இம் முறையில் பல மாறுதல்கள் உள்ளன. ஆனால் விளைவு சார்ந்துள்ள மதிப்பீட்டுத் திட்டங்களுக்குப் பொதுவான ஆறு அடிப்படையான ஆக்கக் கூறுகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. ஒரு கீழ்ப்பணியாளருடைய கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் ஒவ்வொரு கீழ்ப்பணியாளரும் மேலதிகாரியும் கூட்டாகத் திட்டமிடுகின்றனர். பணி மற்றும் எதிர்நோக்கப்படுகின்ற விளைவுகளைப்பற்றிய முக்கிய பொறுப்புகளையும் நெருக்கடியான ஆக்கக் கூறுகளின்மீது அவர்கள் கவனம் செலுத்துகின்றார்கள்.

2. ஓர் ஆறுமாத காலம் அல்லது ஓராண்டு காலத்திற்கான குறி இலக்குகளையும் நோக்கங்களையும் முன்கூட்டியே கீழ்ப்பணியாளர் தயாரிக்கின்றார். அவர் அத்திட்டத்துடன் அவருடைய மேற்பார்வையாளரிடம் சென்று இருவரும் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய மாற்றங்களை மட்டுமே அத் திட்டத்தில் செய்கின்றனர்.

3. ஒருவருக்கொருவர் பரிமாற்றமான உடனிகழ்வு கலந்துரையாடலின் மூலம் மேற்பார்வையாளரின் ஆதரவான மற்றும் மதிப்பீடு செய்கின்ற பங்கினை அவர்கள் சேர்ந்து தெளிவுபடுத்துகின்றார்கள்.

4. குறிப்பிடப்பட்டுள்ள கால இறுதியில், முன்னர் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ள குறியிலக்குகளை வரையளவுகளாகப் பயன்படுத்தி கீழ்ப்பணியாளருடைய பணியின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மேற்பார்வையாளர் மதிப்பீடு செய்கின்றார்.

5. மறுபடியும் பயிற்சியளித்தலுக்கான நேர்முகத் தேர்வில் மேற்பார்வையாளர் அவருடைய மதிப்பீடுகளையும் அதன் விளைவுகளையும்பற்றிக் கீழ்ப்பணியாளருடன் கலந்து ஆலோசனை செய்கின்றார். பின்னர், அடுத்து வருகின்ற காலத்திற்காக இருவரும் ஏற்றுக் கொண்டுள்ள குறியிலக்குகளைப் புதுப்பிப்பார்கள் அல்லது மறுபடியும் திட்டவரை செய்வார்கள்.

6. சிறப்புக் குணங்கள் மற்றும் தனிமுறைப் பண்புகளின் மீதான வலியுறுத்தலைக் குறைத்துச்செயல் நிறைவேற்றத்தின் விளைவுகளின் மீது கவனம் செலுத்தப்படுகின்றது.

விளைவுகளைச் சார்ந்துள்ள மதிப்பீட்டு முறைமைகள் 'நோக்கங்களுடனான மேலாண்மை' (management by objectives)அல்லது 'விளைவுகளுடனான மேலாண்மை' (management by results) என்று அழைக்கப்படுகின்ற நவீன மேலாண்மைத் தத்துவத்தின் விளைவாகும். விளைவுகளைச் சார்ந்துள்ள மதிப்பீட்டு முறைமைகள் மேலாளர்களுக்கு ஓர் உத்தியாக இல்லாமல் வாழ்வு நெறியாக வந்து கொண்டிருக்கின்றன. 'நோக்கங்களுடனான மேலாண்மை' என்ற நவீன மேலாண்மைத் தத்துவத்துடன் தொடர்பு கொண்டு விளைவுகளைச் சார்ந்துள்ள மதிப்பீட்டு முறைமைகள் முந்தைய முறைமைகளைக் காட்டிலும் ஒரு முன்னேற்றமானதாகக் காட்சியளிக்கின்றது. நோக்கத்தினை அமைத்தலின்மீது சார்ந்துள்ள இம் முறையில், மூன்று முக்கிய பகுதிகளில் நோக்கங்கள் நிறுவப்படுகின்றன. அவையாவன:

1. செயல்முறைப் பொறுப்புகள்
2. பணியின் கடுஞ்சிக்கல்கள்
3. பிறருடனான உறவுகள்

இவ்வாறு, குறிக்கோள்கள் கடமைகளுடன் ஒரே பொருளை உடையனவல்ல. கீழ்ப்பணியாளர் அவருடைய திட்டவட்டமான பணிகளைக் காட்டிலும், பதில் கூறும் பொறுப்பு, செலவுகள், முறைமை மற்றும் இவை போன்றவற்றிற்ன்மீது ஊக்குவிக்கப் படுகின்றார். இச் செயல்முறை மேலதிகாரியையும் கீழ்ப்பணி யாளரையும் சுயசோதனை செய்து கொள்ளுமாறு, குறிப்பாக அவர் களுடைய பொதுவான நோக்கங்களைப்பற்றிக் கோருகின்றது. சிறப்பான செயல் நிறைவேற்றம் மற்றும் எதிர்கால வளர்ச்சிக்கான தேவையும் எப்பொழுதும் நிலவிக் கொண்டிருக்கிறது.

மதிப்பீடு செய்தலின் திட்டம் :

மதிப்பீட்டு முறைமையினைக் காட்டிலும் மிக முக்கியமானவர் மதிப்பாளர் ஆவார். மதிப்பீடு முறைமையைத் தேர்ந்தெடுப்ப தற்கும் திட்டவரை செய்வதற்கும்போதிய நேரத்தினையும் கவனத் தையும் உறுதியாக அளிக்க வேண்டும். யார் மதிப்பீடு செய்வது? அவருக்கு எவ்வாறு பயிற்சியளிக்க வேண்டும்? மற்றும் மதிப்பீடு களின் வழுவாமையினை எவ்வாறு பேணிக் காப்பது? போன்ற வினாக்களை முடிவாக்குதலில் அதிகமான நேரத்தையும் முயற்சி யினையும் செலவிட வேண்டும்.

யார் மதிப்பீடு செய்வது?

பெரும்பாலான பணிநிலைகளில், மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்ற பணியாளரின் உடனடி மேலதிகாரிதாம் மதிப்பாளராகச் செயல் புரிகின்றார். பணியாளருடையப் பணியினைப்பற்றி மிகவும் நன்றாக அறிந்திருக்கின்றார். மற்றும் அவருடன் அடிக்கடி தொடர்பினையும் வைத்திருக்கின்றார். அவருடைய சொந்த மேலதிகாரியின் மூலம் அவருடைய மதிப்பீடு அடிக்கடி மறு ஆய்வு செய்யப்பட்டு ஒப்புதல் அளிக்கப்படுகிறது. மதிப்பீட்டுச் செயல் முறையின்மீது இவ்வாறு படி அமைப்புக் கட்டுப்பாட்டினை நிலைபெறச் செய்யப்படுகின்றது. வியாபார நிறுவனங்கள் நிருவாக மற்றும் வாழ்வுத் தொழில் புரிகின்ற பணியாளர்களைக்குழுமதிப்பீட்டின் மூலம் அவர்களுடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்கின்றன. சில நிறு வனங்களில், கீழ்ப்பணியாளரே அவரை மதிப்பீடு செய்யுமாறு விடப்பட்டுள்ளனர். அவருடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினை அவரே மதிப்பீடு செய்யும் பொழுது அவருக்குச் சாதகமாகவே செய்வார் என்ற ஓர் அச்சம் ஏற்படுகிறது.

எப்பொழுது மதிப்பீடு செய்வது?

ஆண்டுக்கு இரண்டு முறைகள்தான் வழக்கமாக மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றது. பழைய தொழிலாளர்களைக் காட்டிலும்

புதிய தொழிலாளர்கள் மிகவும் அடிக்கடி செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீடு செய்வதற்குக் கட்டுப்படுகின்றனர். ஓர் அறிவுரை தருகின்ற நிறுவனத்தினால் பரிந்துரை செய்யப்பட்டுள்ள செயல் முறையின்படி, ஒவ்வொரு பணியாளரும் பணியிலமர்த்தப்பட்ட மூன்று மாதங்களுக்குப் பின்னர் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். ஆறு மாதங்கள் முடிவுற்ற பின்னர் பணிவழி மதிப்பீடு செய்யப் பட வேண்டும். அதற்குப் பின்னர் ஒவ்வோர் ஆறுமாதங் களுக்கொருமுறை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். எல்லாத் தொழிலாளர்களையும் மதிப்பீடு செய்யவேண்டிய தேதி ஒரே நாளில்லாமல் ஏற்பாடு செய்ய வேண்டும். ஒரு மேற்பார்வை யாளர் ஒரே நாளில் அதிகமான பணியாளர்களை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டுமானால், அவர் எல்லோரையும் ஆற்றலுடன் மதிப்பீடு செய்தல் என்பது இயலாது. ஏனெனில், எல்லோருக்கும் போதிய நேரத்தினையும் கவனத்தையும் அவரால் கொடுக்க முடியாது.

மதிப்பாளருக்குப் பயிற்சியளித்தல்

தொடக்கத்தில் மதிப்பாளருக்கு அளிக்கப்படும் பயிற்சியில் மதிப்பீடு முறைமையின் தத்துவம் மற்றும் தன்மையின் முழுமை யான விளக்கங்களைச் சேர்த்துக்கொள்ளப்பட வேண்டும். மாநாட்டுக் கூட்டங்களில் ஆக்கக் கூறுகள் மற்றும் ஆக்கக் கூறுகளின் அளவுகோல்களை முழுமையாக விளக்கப்பட்டு, பகுத் தாய்தல் செய்து, கலந்தாராயப்பட வேண்டும். மதிப்பாள ருக்குத் தரப்படுகின்ற பயிற்சியின் தன்மை நேர்நிலையானதாக இருப்பினும், மதிப்பீட்டுச் செயல்முறையின் எதிர்மறையான சில தன்மைகளையும் வலியுறுத்துவதுவிரும்பத்தக்கது என கண்டு பிடிக்கப்பட்டுள்ளது. மேலும், இது வழி மரபான மதிப்பீட்டு முறையின் மிகப் பொதுவான தவறுகளைப்பற்றி மதிப்பாளருக்கு எச்சரிக்கை அளித்து அவற்றிலிருந்து அவரைப் பாதுகாத்துக் கொள்ளுமாறு உதவுகிறது. அவற்றுள் முக்கியமான தவறுகள் பின்வருமாறு :

1. ஒன்றினிடத்திலுள்ள கவர்ச்சியாற்றலிலுள்ள தவறு.
2. மையப் போக்கு
3. நிலையான தவறுகள்.
   அ) மிகுதியான கடுமை
   ஆ. மிகுதியான எளிமை
4. பல்வகையான ஒருதலைச் சார்புகள்
   அ. பணி புரிந்த காலத்தினளவு.

ஆ. இனம், மதம் மற்றும் நாட்டுரிமை.
இ. பாலினம்.
ஈ. பணிநிலை.

ஒன்றனிடத்துள்ள கவர்ச்சியாற்றலிலுள்ள தவறு ஆக்கக் கூறின் அளவுகோல்களின்மீது மிகவும் எளிதாக இனம் கண்டறிந்து கொள்ளலாம். ஒரு பணியாளரின் நடத்தை அல்லது செயல் நிறைவேற்றத்தின் ஒரு திசையிலிருந்து அவருடைய செயல் நிறைவேற்றத்தின் முழுவதையும் ஒரு மதிப்பாளர் மதிப்பீடு செய்யும் பொழுது இத்தகைய தவறு ஏற்படுகின்றது. ஒரு பணியாளர் முழுவதும் நல்லவராக அல்லது முழுவதும் கீழானவராக பெரும்பாலும் இருக்க முடியாது. சில துறைகளில் ஒருவர் திறமையாகவும் வேறு சில துறைகளில் திறமையற்றவராகவும் இருக்கலாம். இத்தகைய தவறினைப் பயிற்சி அளித்தல் மூலம் சரி செய்யலாம். பணியாளர் செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்வதில் ஒரு வேளை மிகவும் பொதுவாகக் காணப்படுகின்ற தவறு மையப் போக்காகும். எல்லாப் பணியாளர்களையும் அல்லது மிகப் பெரும்பாலானோரைச் சராசரி என மதிப்பாளர் குறிப்பிடும் பொழுது இத்தகைய தவறு தெளிவாகிறது. சில மதிப்பாளர்கள் மிகவும் கடுமையாகவும் மற்றும் சிலர் மிகவும் எளிமையாகவும் மதிப்பீடு செய்வார்கள். இதனால் ஏற்படுகின்ற தவறுகள் 'நிலையான தவறுகள்' அல்லது 'முறைப்படியான தவறுகள்' என்று அழைக்கப்படுகின்றன. இத் தவறுகள் பயிற்சியளித்தலின் மூலம் சரி செய்யப்படலாம். பல்வகையான ஒருதலைச் சார்புகளிலிருந்தும் மதிப்பாளர் அவரைக் காப்பாற்றிக் கொள்ள வேண்டும். எதிர் பாலின உறுப்பினர்கள் அல்லது மற்ற இனம், மதம் மற்றும் நாட்டுரிமை கொண்ட உறுப்பினர்களுக்கெதிராகச் சில முதலாள்கள் ஒரு தலைப் பட்சத்தினை வெளிப்படுத்துவார்கள். முதுநிலைப் பணியாளர்களுக்கு முதலாள் உயர்ந்த மதிப்பீடுகளை அடிக்கடி கொடுப்பார். உயர்நிலையானப் பணிகளிலுள்ளோருக்கு உயர்வான மதிப்பீடுகளும் அளிக்கப்படலாம்.

பணியாளருடைய செயல் நிறைவேற்றத்தினை மதிப்பீடு செய்த பின்னர், அதனுடைய முடிவுகளைப் பணியாளருக்குத் தெரிவித்தல் வேண்டும். மதிப்பீட்டின் சாதகமான கூறுகளையும், கடிந்துரைகளையும் முன்னேற்றத்திற்கான ஊக்குவிப்புகளையும் அறியப்படுத்த வேண்டும். செயல் நிறைவேற்ற மதிப்பீட்டிற்கான பேட்டியின் குணாதிசயங்கள் பின்வருமாறு :

1. மதிப்பீடு செய்தலிலும் வளர்ச்சியிலும் கீழ்ப்பணியாளர் அதிகமாகப் பங்கெடுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

2. மேலாளரின் உதவிபுரிகின்ற மற்றும் ஆக்கச் சார்பான மனப்பான்மை.

3. செயல் நிறைவேற்றத்தினைத் தடை செய்கின்ற பணிச் சிக்கலுக்கான தீர்வு முடிவுகள்.

4. தெளிவான எதிர்கால நோக்கங்களை, ஒருவருக்கொருவர் பரிமாற்றமான உடனிகழ்வுடன் உருவாக்குதல்.

தகுதி மதிப்பீடு செய்தலின் நன்மைகள்

பணியாளர்களின் தகுதி மதிப்பீடு பல்வேறு காரணங்களுக்காகச் செய்யப்படுகின்றது. அவ்வாறான மதிப்பீட்டின் விளைவுகளைப் பல்வேறுபட்ட நோக்கங்களுக்காகப் பயன்படுத்தலாம். தகுதி மதிப்பீட்டின் நன்மைகளில் முக்கியமான சில கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன :

1. பணியாளரை அவருடைய செயல் நிறைவேற்றத்துடன் மதிப்பீடு செய்வதால், அஃது அவருடைய வளர்ச்சிக்கும் முன்னேற்றத்திற்கும் உறுதுணையாக செயல்புரிகிறது. தொழிலாளரிடத்துள்ள வலிவின்மையினையும் குறைபாடுகளையும் சுட்டிக்காட்டும் பொழுது அவற்றை நீக்குவதற்கு அவர் முயற்சி எடுத்துக் கொள்வார்.

2. புதிய தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும் பயிற்சியளிப்பதற்கும் இதனைப் பயன்படுத்தலாம். வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுக்கப்படும் பொழுது அவருடைய மதிப்பீடுகள் மிகவும் பயன்படுகின்றன. அதேபோன்று, பணியாளருக்கு அளிக்கப்பட வேண்டிய பயிற்சித் திட்டத்தினையும் தயாரிப்பதில் இஃது உதவி புரிகிறது.

3. வேலையைத் தேடித் தரும் நிலையங்களுக்கும் தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் அவற்றின் திறமையினை மதிப்பிடுவதற்கான ஓர் அளவு கருவியாக, இது பயன்படுகிறது. பெறப்பட்டுள்ள செயலறிவினைப் பயன்படுத்தி தேர்ந்தெடுப்பதிலுள்ள தவறுகளை எதிர்காலத்தில் தவிர்க்கலாம்.

4. பணியாளர்களை முறையாகப் பணியில் அமர்த்துவதற்கு இஃதுஉதவிபுரிகின்றது. மேலும், அவர்கள் சரியாகப்பணியிலமர்த்தப்பட்டார்களா, இல்லையா? என்பதை எதிர்காலத்தில் அறிந்துகொள்வதற்கும் பயன்படுகிறது. இவ்வாறாக, இது, பொருத்தமற்றவர்களை (misfits) இனம் கண்டறிந்து சரியான இடத்திற்குப் பணிமாற்றம் செய்வதற்கும் உறு

துணையாக இருக்கிறது. அதே போன்று, திறமையான மற்றும் திறமையற்ற பணியாளர்கள், அறிவுக் கூர்மை யான பணியாளர்கள் மற்றும் அறிவு கூர்மையற்ற பணி யாளர்களிடையே ஓர் ஒப்பீடு காண்பதற்கும் பயன் படுத்தப்படலாம்.

5. ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிலாளர் அல்லது தொழிலாளரின் குழுவிற்கான கூலிகளில் எந்த அதிகரிப்பிற்கும் இஃது ஓர் ஆய்வறிவு மற்றும் முறைப்படியான ஆதாரமாக அமை கின்றது. தகுதி மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் கூலி அதிகரிப்புகள் செய்யாவிட்டால், அதிகரிக்கப்படு கின்ற கூலி உயர்வுகளை ஒருதலைப் பட்சமானவை எனக் குற்றம் சாட்டப்படும்.

6. விதிவிலக்கான ஆற்றலும் தலைசிறந்த தகுதிகளையும் பெற்ற தொழிலாளர்களைச் இனம் கண்டறிவதில் இஃது உதவிபுரிகிறது. அவ்வாறு இனம் கண்டறியப்பட்ட தொழிலாளர்களை சிறப்பு சலுகை, பதவி உயர்வு, பணி மாற்றம் மற்றும் இவை போன்றவை கருத்தில் கொள்ளப் படுகின்றன. செயலாட்சிக் குழுவினரின் அவ்வாறான செயல்கள் பிற தொழிலாளர்களிடையே அமைதியின் மையினை ஏற்படுத்துகின்றன. ஆனால், அச் செயல்களுக் கான காரணங்களைத் தொழிலாளர்களுக்கு விளக்குவதன் மூலம் அமைதியின்மையைத் தவிர்க்கலாம்.

7. பணியாளர்களின் ஒழுங்குமுறைக்குரிய ஆவணங்களைப் பேணிக் காப்பாற்றுவதில் இஃது உதவியாக இருக்கிறது. வேற்றுமை பாராட்டுதல், ஒருதலைப்பற்று, அல்லது நியாயமற்ற தொழிலாளர் நடைமுறைகள் போன்ற குற் றச்சாட்டுகளிலிருந்து பணியாளர், மேற்பார்வையாளர் மற்றும் செயலாட்சிக் குழுவினரைப் பாதுகாத்துக் கொள்வதற்காக அவ்வாவணங்கள் பயன்படுத்தப் படுகின்றன. மேலும், எதிர் காலத்தில் பதவி உயர்வு, பணிமாற்றம் போன்றவற்றிற்கும் இவற்றைப் பயன் படுத்தலாம்.

8. பணியாளர்களின் செயல் நிறைவேற்றத்தினை அதிகரிக்க முயற்சி செய்கின்றவர்களிடையே போட்டி மனப்பான் மையினை இது வளர்க்கின்றது. இச் செயல் முறையில், பணியாளரும் பணியாண்மையரும் பயன் பெறுகின்றனர்.

9. இது பணியாளர்களுக்குப் பணிபற்றிய மன நிறைவினை அளிக்கின்றது. அவர்களுடைய ஒழுங்குணர்வினையும் வளர்க்கின்றது. ஏனெனில், அவர்களுடைய மேற்பார்வையாளர்கள் அவர்களது வளர்ச்சியிலும் முன்னேற்றத்திலும் அக்கறை கொண்டுள்ளார்கள் என அவர்கள் கருதுகின்றார்கள். தொழிலாளர்களது இன்னல்களை மேற்பார்வையாளர்கள் அறிந்து அவற்றை நீக்குவதற்கான ஏற்பாடுகளைச் செய்வதற்கான ஒரு வாய்ப்பினை இஃது ஏற்படுத்திக் கொடுக்கிறது.

வரையறைகள்

தகுதி மதிப்பீட்டின் பல்வேறு முறைமைகளின் வரையறைகளிலிருந்துதான் அதனுடைய வரையறைகள் எழுகின்றன. மேலும், பணியாளர்களுடைய சில பண்புகளையும் குண நலன்களையும்பற்றிய அகவியலான அல்லது புலனால் அறியக் கூடிய பகுத்தாய்தலை இஃது உட்கொண்டுள்ளது. பல தன்மைகளை எளிதில் மதிப்பீடு செய்ய இயலாது. இதனுடைய முக்கியமான வரைமுறைகளில் சில கீழ்வருமாறு கொடுக்கப்படுகின்றன :

1. தகுதி மதிப்பீடு செய்வதற்காக பின்பற்றப்படுகின்ற எளிமையான செயல்முறைகளைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் ஏற்றுக் கொள்ளவில்லை. ஏனெனில், அவற்றில் பல குறைபாடுகள் உள்ளன. மேலும், அவை புறப்பொருள் தன்மையற்றவையாகும். கடும் சிக்கலான செயல் முறைகளைப் பின்பற்றுமாறு ஊக்குவித்தது. ஆனால், அவையும் சில குறைபாடுகளினால் பாதிக்கப்பட்டிருக்கின்றன.

2. தொழிலாளர்களிடையே சிறிதளவு மன அமைதியின்மைக்குக் காரணமாகவும் இது திகழ்கிறது. உயர்வாக மதிப்பீடு செய்யப்பட்டுத் தக்கவாறு ஊதியமளிக்கப்படாத தொழிலாளர்களிடையே ஒருவித மன நிறைவின்மையினை ஏற்படுத்தி, அவர்களுடைய ஒழுங்குணர்வினைப் பாதிக்கின்றது. குறைவாக மதிப்பீடு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிலாளர்களுக்கும் வேறுவிதமான மனநிறைவின்மை இருக்கும்.

3. மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்ற முறைமையின் செயல் முறை ஒரு போட்டி அல்லது பந்தயம் போன்ற ஒரு போக்காகக் மாறக்கூடலாம். மேலும், பணியாளர்களின் எல்லாக் குண

நலன்களையும் சிறப்பாக மதிப்பாளரால் மதிப்பிட முடியாது. ஏனெனில், மதிப்பாளர்களிடத்தே சில குறைபாடுகள் இருக்கலாம். அல்லது அவருக்குத் தேவையான முழுமையான தகவல்கள் அளிக்கப்படாமலும் இருக்கலாம்.

4. தகுதி மதிப்பீடு செய்வதற்கான செயல் முறையில் அடிக்கடி மாறுதல்கள் செய்யப்பட்டால், அதனுடைய பயன்கள் மற்றும் அடிப்படை நியாயம் போன்றவைப்பற்றி செயலாட்சிக் குழுவினர் மற்றும் பணியாளர்களின் மனத்தில் சந்தேகத்தினை உருவாக்கி விடலாம்.

5. நடைமுறையில் பணியாளர்களின் உணர்ச்சி பாதிப்புகளை தவிர்ப்பதற்காகவும் மதிப்பாளருடைய குறைபாடுகள் மற்றும் தேவையான தகவல்கள் கிடைக்காமை போன்றவற்றை மறைப்பதற்காகவும் மதிப்பாளர் வழக்கமாக எல்லோரையும் அல்லது மிகப் பெரும்பாலானோரை 'சராசரிக்கு அருகில் இருக்கின்றனர்' என்று மதிப்பீடு செய்வதற்கான ஒரு மனச் சார்பினைப் பெற்றிருக்கின்றார்.

6. கருத்து மாறுபாட்டினைத் தவிர்ப்பதற்காகவே கடுமையற்ற ஒரு மனப்பான்மையினை மதிப்பாளர் பின்பற்றுகின்றார். ஒரு பணியாளரைச் 'சராசரிக்குக் குறைவானவர்' என சில காரணங்களுக்காக மதிப்பீடு செய்யப்பட்டிருந்தால், அப் பணியாளர் அதை ஏற்றுக் கொள்ளமாட்டார். ஆனால், அவரைச் 'சராசரி' என மதிப்பீடு செய்யப்பட்டிருந்தால், அதனைப்பற்றி அவர் அதிகமாகக் கவலைப்பட மாட்டார். எனவே, பணியாளர்களுக்குச் சந்தேகத்தின் பயனை (benefit of doubt) அளிப்பதற்காக, மதிப்பீடு செய்வதில் மதிப்பாளர் கடுமையற்றவராக இருக்கின்றார்.

7. மதிப்பீடு செய்தல் ஒன்றனிடத்திலுள்ள கவர்ச்சியாற்றலின் விளைவினால் வசப்படுத்தப்படுகின்றது. பணியாளரிடத்திலுள்ள ஒரே ஒரு தன்மையின் அடிப்படையில் அவருடைய செயல் நிறைவேற்றத்தின் எல்லாத் தன்மைகளும் மதிப்பிடப்படுவதால் அது மதிப்பீடு செய்தலின் முக்கியத்துவத்தினை எண்ணத்தக்க அளவு அழித்துவிடுகிறது.

8. மதிப்பாளர்கள் மதிப்பீடு செய்யும்பொழுது ஒரே மாதிரியான வரையளவுகளைப் பின்பற்றுவதில்லை. நடைமுறை

யில் இரு மதிப்பாளர்களின் முடிவுகளும் ஒரே மாதிரி இருப்பதில்லை. மேலும், அவர்கள் அதிகமாக அல்லது குறைவாக மதிப்பீடு செய்யக்கூடிய முரண்பாடற்ற ஒரு போக்கினைப் பெற்றுள்ளார்கள். இம் மாதிரியான சமயங் களில் மதிப்பீடுகள் அதிகமாகப்பயன்படுவதில்லை. மற்றும் அவற்றை ஒப்பிட்டு நோக்க முடியாது.

செயலாட்சித் தகுதி மதிப்பீடு

செயலாட்சித் தலைவர்களுடைய திறமையினை மதிப்பீடு செய் தலே 'செயலாட்சித் தகுதி மதிப்பீடு' என்று குறிப்பிடப்படுகின் றது. ஆனால், பொதுவாக மதிப்பீடு என்ற சொல்லே இதற்குப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. சிறிது காலத்திற்கு முன்பு வரை 'தனித் தன்மை மதிப்பீடு' என்ற முறை மேலாளர்களின் தன்மையை மதிப்பீடு செய்யக் கடைப்பிடிக்கப்பட்டது. இம்முறைப்படி, பணியாளர்த் துறையைச் சார்ந்த மேலாளர்கள் செயலாட்சித் தலைவரின் ஒத்துழைப்புடன் ஒவ்வொரு மேலாளரும் பெற்றிருக்க வேண்டிய தனித் தன்மைகளைக் குறித்துக்கொண்டு, அத் தன் மைகள் ஒவ்வொன்றையும் பொறுத்த வரை ஒவ்வொரு குறிப்பிட்ட மேலாளரும் அவரைக் கட்டுப்படுத்தும் செயலாட்சித் தலைவரால் சராசரித் தன்மை பெற்றவரா? சிறப்புத்தன்மை பெற்றவரா? மிகச் சிறப்புத் தன்மை பெற்றவரா? எனச் சுட்டிக் காட்டப்படுகிறார்.

தனித் தன்மை மதிப்பீட்டு முறையிலுள்ள ஒரு பெருங்குறை என்னவெனில், செயலாட்சிப் பதவி, மேலாளர் பதவி ஆகியவற் றிற்குத் தேவையான பொதுத்தன்மைகள் எவை என்பது பொது வாக நிருணயிக்கப்படாததேயாகும். ஒரு சில வெற்றிகரமான செயலாட்சித் தலைவர்கள் பிறருடன் பழகும் தன்மையைப்பெறாதவர் களாய் இருக்கின்றார்கள். எனவே, எந்தெந்தப் பணித் தன்மைகள் முக்கியமானவை என்று உறுதியிட்டுக் கூறுதல் இயலாது. தனித் தன்மைகள் அனைத்தையும் ஒரு செயலாட்சித் தலைவரோ ஒரு மேலாளரோ பெற்றிருப்பாரேயானால் அவர் மிகச் சிறந்தவராகக் கருதப்படுவார். ஆனால், நடைமுறையில் அத்தகைய தன்மை படைத்தவர்களைக் காண இயலாது. மேலும், ஒரு செயலாட்சித் தலைவரிடமிருந்து எதிர்பார்க்கப்படுவது அவர் தனித் தன்மைகள் எல்லாவற்றையும் பெற்றிருத்தல் வேண்டும் என்பதன்று. ஆனால், நிறுவனத்தை நல்லமுறையில் நடத்தி அதனை இலாபகரமான முறையில் செயற்படுத்த வேண்டுமென்பதேயாகும். இம் முறையில் ஏற்படும் ஒரேயொரு நன்மை யாதெனில், ஒவ்வொரு தனித்தன் மையைப் பொறுத்தவரை ஒவ்வொரு மேலாளரின் நிலை என்ன வென்பதை நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர் அந்தந்த மேலா ளருக்கு விளக்க வாய்ப்பு இருக்கிறது என்பதேயாகும்.

எனவே, செயலாட்சி மதிப்பீடு அல்லது மேலாளர் மதிப்பீட்டிற்கான குறைகள் குறித்து ஒருமித்த கருத்து நிலவவில்லை. மேலும், தகுதி மதிப்பீட்டின் முடிவுகளைக் குறித்து மேலாளர்கள் அந்தந்தப் பணியாளர்களுக்கு நேரிடையாக விளக்க விரும்புவதில்லை. ஏனெனில், இம் மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளரிடம் காணப்படும் குறைகளை எடுத்துரைத்தால் அவர் அக் குறைகளை ஏற்றுக்கொள்வது நடைமுறையில் மிகக் கடினம். மேலும், இம் மதிப்பீட்டின் அடிப்படையில் ஒரு பணியாளர் மிகச்சிறந்த பணியாளராகக் கருதப்பட்டால் அவருக்கு ஏன் இன்னும் பதவி உயர்வு அளிக்கப்படவில்லை? என்பதனை விளக்க வேண்டிய பொறுப்பினையும் செயலாட்சித் தலைவர் ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டி வரும்.

14. கூலி-ஊதிய நிருவாகம்

(Wage - Salary Administration)

தொழிலாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் இடையே யுள்ள கருத்து வேறுபாடுகளுக்குப் பல்வேறு காரணங்கள் இருந் தாலும் அவற்றிற்கெல்லாம் அடிப்படையாக அமைவது பணியா ளர்களின் ஊதியம் பற்றியதாகும். பணியாளர்களுக்குப் போதிய ஊதியம் கொடுக்கப்படாவிடின் அவர்கள் மனக் கசப்படைந்து பணியாண்மையருடன் முழுமையாக ஒத்துழைக்கமாறுகின்றனர். எனவே, இன்றைய தொழில் நிறுவனங்கள் செம்மையாக நடை பெற தொழிலாளர்களுக்குப் போதிய ஊதியத்தினைத் தொடர்ந்து கொடுத்தல் இன்றியமையாததாகிறது. அவ்வாறு ஊதியம் கொடுத்தல் பணியாளர்கள் நிலைக்கு இன்றியமையாதது என்ப துடன் கூட, பணியாண்மையினருக்கும் அவசியமானதாகும். பணியாளர்களைப் பொறுத்த வரையில் ஊதியம் பெறுவது அவர்கள் வாழ்க்கை நடத்துவதற்கு ஆதாரமாக அமைகிறது. பணியாண் மையினரைப் பொறுத்தவரை ஊதியம் அளித்தல் பணியாளர்களை ஊக்குவித்து உற்பத்தியினைப் பெருக்க வழிவகுப்பதாகிறது.

பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் ஊதியம் பணியின் மூலமானதாகவோ பணத்தின் மூலமானதாகவோ அமைய லாம். ஊதியம் பணத்தின் மூலமாகக் கொடுக்கப்பட்டால், பணி யாண்மையர் ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் உள்ள ஊதியத்தினை நாள்கணக்கின் அடிப்படையிலோ வாரக் கணக்கின் அடிப்படை யிலோ மாதக் கணக்கின் அடிப்படையிலோ நிருணயம் செய்கின் றனர். நடைமுறையில் ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மிகுந்த கவனத் துடன் ஊதிய முறையினை நிருணயிக்கிறது. ஏனெனில், பொது வாக எந்த ஓர் ஊதிய முறையும் பணியாளர்களாலும், பணியாண் மையர்களாலும் பொதுப்படையாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படுவதில்லை. பணியர்ளர்கள் மிக அதிகமான அளவில் ஊதியம் பெற விரும்பு கின்றனர். ஆனால், பணியாண்மையினரோ மிகக் குறைந்த அளவில் ஊதியமளிக்க விரும்புகின்றனர். எனவே, ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் மேலாளரும் மிகவும் கவனத்துடன் ஊதிய முறையை நிருணயித்தல் வேண்டும்.

கூலி—இலக்கணம்

மனித வளங்களுக்காக அளிக்கப்படுகின்ற இழப்பீடுகளின் எல்லா வகைகளையும் மற்றும் முறைகளையும் விளக்குவதற்காக 'கூலிகள்' என்ற சொல் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. பணியாளர் ஊதியம் வழங்க கையாளப்படுவதற்காக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ள முறைகள் அதிகமாகக் கட்டுப்படுத்தப்பட்டுள்ள பொருளாதார வழக்கில் 'கூலிகள்' என்று கருதப்படுகின்றன. 'கூலிகள்' என்பதற்குப் பின்வரும் இலக்கணத்தைக் கூறலாம்: 'கூலிவேலை செய்பவர்கள் மற்றும் எண்ணற்ற பணியாளர்கள் பணியாண்மையினரும் இயந்திரச் சாதனங்களையும் கைக் கருவிகளையும் பயன்படுத்திச் பொருள்களையும் வசதிகளையும் உற்பத்தி செய்கின்றார்கள். அவ்வாறு உற்பத்தி செய்யப்பட்டவை பணியாண்மையர்களால் விற்பனை செய்யப்படுகின்றன. அக் கூலி வேலை செய்பவர்களுக்கும் பணியாளர்களுக்கும் அளிக்கப்படுகின்ற இழப்பீடுகளே கூலிகளாகும்.' இப்பொழுது, புரிந்த சேவைக்காகக் கொடுக்கப்படுகின்ற விலையாகக் கூலியினைக் கருதுவதில்லை. தொழில் நிறுவனங்களில் முன்னேறுவதற்கான வாய்ப்பு வசதிகள் இருப்பின், தொழிலாளர்கள் குறைந்த கூலிக்குப் பணி புரியத் தயங்க மாட்டார்கள். ஒரு தொழிலாளருக்கு அளிக்கப்படுகின்ற ஊதியம் அவரும் அவருடைய குடும்பத்தினரும் முழுமையான சீரான வாழ்க்கையினை நடத்துவதற்கும் ஓய்வு நேரத்தை மகிழ்ச்சியாக அனுபவிப்பதற்கும் மற்றும் அவருடைய அடிப்படை தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய போதியதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

ஊதியம்—இலக்கணம்

தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற பணம் பொதுவாகக் கூலிகள் என்று குறிக்கப்படுவதைப்போல் யாருடைய வேலை அளவினை எளிதில் அளவிட முடியாதோ அவர்களுக்கு அவர்கள் புரிந்த பணிக்காக அளிக்கப்படுகின்ற இழப்பீடு அல்லது பணத்தை 'ஊதியங்கள்' என்று பொதுவாகக் கூறப்படுகின்றன. ஊதியங்கள் நாள் கணக்கின் அடிப்படையிலோ வாரக் கணக்கின் அடிப்படையிலோ மாதக் கணக்கின் அடிப்படையிலோ அளிக்கப்படுகின்றன. எழுத்தாயரைச் சார்ந்த அலுவலர்கள், மேற்பார்வை அலுவலர்கள், மேலாளர்கள், தொழிற்றுறையைச் சார்ந்த அலுவலர்கள் போன்றவர்களுக்கு ஊதியங்கள் அளிக்கப்படுகின்றன. இவர்கள் தொழிற்றுறையில் ஏற்படுகின்ற ஏற்றத்தாழ்வுகளைச் சார்ந்திராமல் கூலிகளைக் காட்டிலுமான நீண்டகால அடிப்படையின் மீது ஊதியம் பெறுகின்றார்கள். சில நேரங்களில் 'கழிவு' (commission) போன்ற வடிவில் அவர்களுக்கு ஊக்குவிப்பும் அளிக்கப்படுகின்றது.

கூலிகளுக்கும் ஊதியங்களுக்கும் இடையேயான வேறுபாடு

கூலிகளாகத் தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற பணம் கூலிகளின் வீதங்களின்மீது சார்ந்துள்ளது. நடைமுறையில் இரண்டு அடிப்படை முறைகள் ஊதியம் வழங்க கையாளப்படு கின்றன. அவையாவன:

1. நேரவீதக் கூலிமுறை.
2. வேலைவீதக் கூலிமுறை அல்லது பணிவீதக் கூலிமுறை

நேரவீதக் கூலிமுறை

இம் முறையில் பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்கு நேர. அடிப்படையில் கூலியினை நிருணயம் செய்கின்றனர். எனவே, இம் முறையில் பணியாண்மையர் பணியாளர்களுடைய நேரத்தினை விலை கொடுத்து வாங்குகின்றனர் எனக் கூறினால்கூட மிகையா காது. இம் முறையினைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத்தில் பணியாற் றும் ஒரு துறையைச் சார்ந்த எல்லாப் பணியாளர்களும் ஒரே நிலை யான கூலியைப் பெறுகின்றார்கள். அவர்கள் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் அளவிற்கும் அவர்கள் பெறுகின்ற ஊதியத்திற்கும் எவ்விதத் தொடர்பும் கிடையாது. எனவே, ஒரு குறிப்பிட்ட தொகை ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் கூலியாகக் கொடுக்கப்படு வது குறித்து உத்திரவாதம் அளிக்கப்படுகிறது.

நேரவீதக் கூலிமுறையிலேயே சில மாற்றங்கள் செய்து வெவ் வேறு முறைகளைக் கையாள வாய்ப்பு இருக்கிறது. 'உயர்கூலி நிலைகளில் நேரவீதக் கூலிமுறை' அவற்றுள் ஒன்றாகும். இம் முறையினைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்கள் பணியாளர்களுக்கு ஓர் அளவுக் கூலியினையே நேரஅளவுக் கூலியாகக் கொடுப்பதற்குப் பதிலாக இரண்டு, மூன்று கூலி வீதத்தினைக் கடைப்பிடிக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனம் ஒரு குறிப்பிட்டுள்ள வரை யளவு எண்ணிக்கைக்குக் குறைவாக உற்பத்தி செய்யும் பணி யாளர்களுக்குக் குறைந்த நேரவீதக் கூலியினையும் வரையளவிற்கு அதிகமாக உற்பத்தி செய்யும் பணியாளர்களுக்குச் சற்றுக் கூடுத லான நேரவீதக் கூலியினையும் நிருணயித்து ஊதியம் வழங்கலாம்.

வேலைவீதக் கூலிமுறை

இம் முறையில், பணியாளர்கள் பணிபுரியும் நேரத்தின் அடிப் படையில் கூலி நிருணயிப்பதில்லை. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக் கப்படும் கூலி அல்லது சம்பளம் அவர்கள் புரிகின்ற பணி யின் அளவினைப் பொறுத்தே அமைகிறது. இம் முறையில், ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு பணிக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட தொகை கூலியாக

நிருணயிக்கப்படுகிறது. எனவே, ஒரு பணியாளர் ஈட்டும் மொத்தக் கூலி அவர் புரியும் மொத்தப் பணியினைப் பொறுத்தே அமையும். நடைமுறையில் வேலை விகிதக் கூலி முறை கடைப்பிடிக்கப்படும் போது பணியாளர்களுக்கு அவர்கள் பணிபுரியும் வேலை அளவின் அடிப்படையிலேயே கூலிகள் கொடுக்கப்பட்டாலும் இம் முறையிலும் பணியாண்மையினர் ஒவ்வொரு பணியாளரிடமிருந்து ஒரு குறைந்த அளவு வேலையினை எதிர்பார்க்கின்றனர்.

ஊக்குவிப்பு முறைகள்

பணியாளர்களை ஊக்குவித்து அதிக அளவில் உற்பத்திச் செய்யத் தூண்டி அதன் வாயிலாக அவர்கள் அதிக அளவு ஊதியம் ஈட்ட வழிவகுக்கும் முகத்தான் வேண்டி வேலைவீத ஊதிய முறையின் கொள்கைகள் சிலவற்றையும் நேரவீத ஊதிய முறையின் கொள்கைகள் சிலவற்றையும் கலந்து பல ஊக்குவிப்பு ஊதிய முறைகள் வகுக்கப்பட்டுள்ளன. அம் முறைகளுள் சில, பணியாளர்களுக்கு அவர்களின் கூலிகளுக்கு மேலும் அவர்களின் உற்பத்திக்கு ஏற்றவாறு மிகையான கூலி வழங்குகின்றது.

பல நிலைமைகளில் வாரக் கணக்கு, இருவாரக் கணக்கு அல்லது மாதக் கணக்கின் அடிப்படையில் கூலிகள் கொடுக்கப்படுகின்றன. காவற்காரர்கள், தோட்டக்காரர்கள், ஏவலாளர்கள் போன்ற பல தொழிலாளர்கள் மாதக் கூலி தொழிலாளர்களாகக் கருதப்படுகின்றார்கள். ஏனெனில், அவர்களுடைய பணியினையும் பணி அளவினையும் தொடர்புபடுத்துதல் கடினமாகும்.

எல்லாச் சம்பளங்களும் மாத அடிப்படையிலும் சிற்சில சமயங்களில் மூன்று மாதங்கள் அல்லது ஓர் ஆண்டின் அடிப்படையிலான நீண்டகால அடிப்படைகளின்மீது வழங்கப்படுகின்றன. பணி அளவினைப்பற்றிய அளவீடு அல்லது தொழிற்றுறையில் உள்ள ஏற்றத் தாழ்வுகள் போன்றவற்றைக் கருத்திற்கொள்ளாமல், சம்பளம் வழங்குவதில் நீண்ட கால அடிப்படையினைப்பற்றிய வகையில் ஒரே மாதிரியான தன்மை பின்பற்றப்படுகிறது.

ஒரு தனிப்பட்ட தொழிலாளரின் மொத்த வருமானம் நடைமுறையிலிருக்கின்ற வேலை வீதக்கூலிமுறை அல்லது ஊக்குவிப்புக் கூலி முறையினைச் சார்ந்து மாறுபடுகின்றது. அதே போன்று ஒரு தொழிலாளர் அவருடைய வீட்டிற்கு எடுத்துச் செல்ல கூடிய ஊதியம் அவருடைய கூலி அல்லது ஊதியத்திலிருந்து செய்யப்படுகின்ற கழிவுகளைப் (deductions) பொறுத்து மாறுபடுகின்றது. வருமானவரி, கூட்டுறவுச்சங்கக் கடன்கள், வருங்காலச்சேம நிதி,

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதி பாக்கிகள் அல்லது கூட்டுறவுச் சங்கத்திலிருந்து பெறப்பெற்ற கடன்களைத் திருப்பிச் செலுத்துவதற்காகச் செய்யப்படுகின்ற கழிவுகள், குழுமருத்துவ ஈட்டுறுதிக்காகச் செலுத்தப்பட வேண்டிய சிறப்புத் தவணை கட்டணங்கள் விழாக்காலங்களில் பெற்ற முன்பணத்தினைத் திருப்பிக்கொடுப்பதற்காக செய்யப்படுகின்ற கழிவுகள் போன்றவைஒருவாறு ஊதியத்திலிருந்து வழக்கமாகச் செய்யப்படுகின்ற கழிவுகளாகும்.

வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுத்தல், பணியிலமர்த்துதல், பயிற்சியளித்தல், வளர்ச்சி பெற செய்தல், மேற்பார்வையளித்தல் போன்றவற்றிற்கான செலவுகள் மற்றும் அலுவலகச் செலவுகள் போன்றவற்றைச் செலவிடப்படுகின்ற பணம், சம்பளம் அல்லது ஊதியத்துடன் பணியாண்மையர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது. இவையனைத்தும் பொருள்களை விற்பனை செய்வதிலிருந்து ஈடு கட்ட வேண்டும். அதே சமயத்தில் உற்பத்தி மற்றும் சந்தையிடுகை செலவுகள், வரிகள் மற்றும் பங்குதாரர்களுக்காக முதலீட்டின் மீதான போதிய வருவாய் போன்றவற்றிற்கும் பொருள்களை விற்பனை செய்யப்படுவதிலிருந்து கிடைக்கக் கூடிய வருமானங்களிலிருந்து ஒதுக்கீடு செய்யப்பட வேண்டும். இம் மாதிரியான எல்லா செலவுகளையும்பற்றிக் குறிப்பிடாமல், கூலி அல்லது ஊதிய நிருவாகத்தினைத் தனித்துப் பிரிக்கக்கூடிய வாய்ப்பு உண்மையிலேயே உள்ளதா? பணிக் கூலி என்பது இழப்பீடு மற்றும் பயன்களைத் தனித்திற அலகாகக் கொண்டு பார்க்கையில் பல பகுதிகளைக் கொண்ட ஒருமுழுமையின் ஒரு பகுதிதான் என்ற உண்மையினைக் கூலி மற்றும் சம்பள நிருவாகம் கருத்தில் கொண்டுள்ளதா?

கூலி மற்றும் சம்பள நிருவாகத்துடன் தொடர்பு கொண்டுள்ள நிருவாகச் சிக்கல்கள் தொழிலாளர்களுக்கும் வாழ்க்கைத் தொழில் அல்லது பாதியான வாழ்க்கைத் தொழில் சேவைகளை அளிக்கின்ற நபர்களுக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற பண வடிவத்திலான இழப்பீட்டினைச் சுற்றிக்கொண்டிருக்கின்றன. தொழில் நுட்பத்துறையைச் சார்ந்த வகையில்புரிந்த சேவைக்காகத் தொழிலாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற பணத்திற்குக் கூலிகள் என்றும் மேலாளர்கள், மேற்பார்வையாளர்கள், உடலுழைப்பற்ற பணியாளர்கள் மற்றும் அரசு அதிகாரிகள் அளிக்கின்ற வாழ்க்கைத் தொழிலைச்சார்ந்த சேவைகளுக்காகச்செலுத்தப்படுகின்ற விலைக்கு சம்பளங்கள் அல்லது ஊதியங்கள் என்றும் கருதப்படுகின்றன. சுருக்கமாகச் சுதந்தர சமுதாயத்தில் பணியாண்மையினர் அவர்களுடைய பணியாளர்கள் புரிந்த சேவைகளுக்காக ஒரு விலையினை அவசியம் கொடுக்க வேண்டும். அவ்வாறான சேவைகளுக்கான இழப்பீடு 'கூலி' அல்லது 'ஊதியம்' என்று குறிப்பிடப்படுகின்றது.

அடிமைமுறை நிலவிய காலங்களில், வாழ்க்கை வாழ்வதற்குத் தேவையான மிகக் குறைந்தளவு ஊதியமே அளிக்கப்பட்டது. இக் காலத்தில் சமுதாயத்தின் பெரும்பான்மையினர் கூலி வேலை செய்பவர்களாகத்தானுள்ளனர். பணி புரிவதில் கிடைக்கக்கூடிய மகிழ்ச்சிக்காகத் தொழிலாளர்கள் பணிபுரியவில்லை. பணம் மற்றும் பொருளாதார இழப்பீட்டினைப் பெறுவதற்காகவே அவர்கள் பணிபுரிகின்றனர். இப்பொழுது கூட பணியாண்மையருக்காகப் பணிபுரிவதை அவர்கள் தொந்தரவானதாகவும் சோர்வூட்டுவதாகவும் செயற்குலைவு ஏற்படுத்துவதாகவும் கருதுகின்றனர். இருப்பினும், பணத்திற்காக அவர்கள் பணிபுரிய விழைகின்றனர். சமுதாயத்தின் மக்கட்தொகையில் தொழிலாளர் ஒரு பெரும் பகுதியினராவர். உண்மையில் அவர்கள் ஒரு சமுதாயத்தினுள் ஒரு சமுதாயமாக அல்லது ஒரு வகுப்பாக அமைத்துக்கொண்டுள்ளார்கள். கூலிவேலை செய்பவர்கள் மற்றும் சம்பளம் பெறுபவர்களிடையே தலைவர்கள் உள்ளார்கள். அவர்கள் அவர்களுக்கென்ற சொந்தமான நடத்தை விதித் தொகுப்புகளைப் பெற்றுள்ளார்கள்.

பணியாளர்களின் கூலியினைப் பாதிக்கும் காரணிகள்

பணியாளர்களின் கூலிகள் எம் முறையில் நிருணயிக்கப்படுகின்றன? எக் காரணிகளால் பாதிக்கப்படுகின்றன? என்பது குறித்துப் பல்வேறு விளக்கங்கள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. அவ் விளக்கங்களைக் கருத்தில் கொண்டு, பணியாளர்களின் கூலியினை நிருணயிக்கப்படுவதில் கீழ்க்காணும் ஆக்கக் கூறுகள் பங்கு பெறுகின்றன எனக் குறிப்பிடலாம். அவையாவன:

1. தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையையும் பணிபுரிய விரும்பும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையையும் பொறுத்துக் கூலி அமைகிறது. குறைந்த பணியாளர்கள் பணிபுரிய தேவைப்படும் நிலையில் அதிகப் பணியாளர்கள் பணிபுரிய முன்வருவார்களேயானால், பணியாண்மையினர் குறைந்த ஊதியத்தையே கொடுக்க விரும்புவார்கள். அதுபோலன்றித் தேவைப்படும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையைவிட பணிபுரிய விரும்பும் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கைக் குறைவாக இருக்குமேயானால், பணியாண்மையினர் கூடுதலான சம்பளத்தினைக் கொடுக்கவேண்டிய நிலை எழலாம்.

2. பணியாளர்களுக்குக்கொடுக்கப்படும் சம்பளம் அவர்களின் உற்பத்தித் திறனையும் பொறுத்துள்ளது. பணியாளர்கள்

அதிக அளவில் பண்டங்களை உற்பத்தி செய்வார்களே யானால், அவர்களின் சம்பளமும் அதிக அளவில் இருக்கும்.

3. பணியாளர்கள் பெறும் சம்பளம் அவர்களுடைய பேரம் பேசும் சக்தியினையும் பொறுத்துள்ளது. தொழிலாளர் சங்கங்கள் மிக வலிமையுள்ளவையாக இருந்து அவற்றின் தலைவர்கள் அச் சங்கங்களின் உறுப்பினர்களின் நலனுக்காகப் போராட விழைவார்களேயானால், பணியாளர்களின் ஊதியம் மிக அதிகமாக இருக்கும். அதுபோலன்றிச் செயற்படும் தொழிலாளர் சங்கங்கள் வலுவற்றவையாயிருப்பின் அல்லது தொழிலாளர் சங்கங்களே இல்லாத நிலையில், பணியாளர்களுடைய ஊதியம் மிகக் குறைவானதாகவே இருக்கும்.

4. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் சம்பளம் அவர்கள் பணிபுரிகின்ற நிறுவனத்தின் திறமையையும் பொறுத்துள்ளது. அதாவது, அந் நிறுவனம் அதிக சம்பளம் கொடுக்கக் கூடிய நிலையிலிருந்தால் பணியாளர்கள் அதிகச் சம்பளம் பெறுவார்கள். இல்லையேல், பணியாளர்கள் குறைந்த சம்பளத்தையே பெறுவார்கள்.

5. பணியாளர்கள் பெறும் சம்பளம் பணியாளர்களின் வாழ்க்கைச் செலவினையும் பொறுத்துள்ளது. பொதுவாக, விலைவாசி மிக உயர்வாக இருந்தால் பணியாளர்களின் வாழ்க்கைச் செலவும் அதிகமாகும். எனவே, நிறுவனமும் பணியாளர்களுக்கு மிக அதிகமான சம்பளம் கொடுக்க வேண்டிய அவசியமெழும். அதுபோலன்றி வாழ்க்கைச் செலவு குறைவாக இருக்குமேயானால், பணியாளர்கள் குறைவான சம்பளத்தைக்கூட பெறுவார்கள்.

6. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் சம்பளம் அரசினுடைய சட்டதிட்டங்களையும் பொறுத்துள்ளது. பல்வேறு நாடுகளில் பல்வேறு சட்டதிட்டங்கள் இயற்றப்பட்டு வெவ்வேறு நிலையிலுள்ள பணியாளர்களுக்கும் குறைந்த அளவு கூலி நிருணயிக்கப்பட்டுள்ளது. பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கும் சம்பளம் இந்தக் குறைந்த அளவு கூலி சம்பளத்திற்குக் கூடுதலாகவே இருத்தல் வேண்டும்.

அத்தியாவசியமான நன்மைகள்

பெரும்பாலான தொழில் நிறுவனங்களில் தொழிலாளர்கள் ஏராளமான தொழிலாளர் நன்மைகளைப் பெறுகின்றனர். அவ்வாறு கிடைக்கக் கூடிய நன்மைகளுக்குப் பொதுவாக அத்தியாவசியமான நன்மைகள் (fringe benefits) என்று அழைக்கப்படுகின்றன. அந் நன்மைகளில் பெரும்பாலானவற்றிற்கு வரி கட்ட வேண்டிய அவசியமில்லை. அத்தியாவசியமான நன்மைகளுக்காக ஏற்படுகின்ற செலவுகள் வரி செலுத்த வேண்டிய நோக்கங்களுக்காக வியாபார செலவுகளாகக் கருதப்படுகின்றன. இக் காலத்தில் அத்தியாவசியமான நன்மைகள் தொழில் உறவுகளில் ஒரு நிலையான தன்மையினைப் பெற்றிருக்கின்றன. குறிப்பாகச் சம்பளம் பெறுகின்ற தொழிலாளர்கள் இக் கூடுதலான நன்மைகளுடன் ஒரு சிறந்த வாழ்க்கைத் தரத்தினைப் பெரும்பாலும் அனுபவிக்க முடிகிறது. இந்நன்மைகளில்லாமல், அவர்களுடைய சம்பளங்களை வைத்துக் கொண்டு மட்டும் அவ்வாறான சிறந்த வாழ்க்கைத்தரத்தினை அவர்கள் அனுபவிக்க முடியாது. பொதுவாக, அத்தியாவசியமான நன்மைகள் கூலிகள் மற்றும் சம்பள பிரிவினால் நிருவாகம் செய்யப்படுகிறது. ஏனெனில், அகவிலைப்படி அல்லது உயர்ந்த வாழ்க்கைச்செலவுபடி ஆகியவற்றின் அத்தியாவசியமான நன்மைகளின் ஒருபகுதியாக எடுத்துக் கொண்டால், அத்தியாவசியமான நன்மைகளுக்கான செலவுகள் சம்பளம் பெறுபவர் பட்டியலிலுள்ள பணியாளர் ஊதியங்களைப் போல் 100 முதல் 200 விழுக்காடுகள் வரை வேறுபடுகின்றன.

இந்தியாவில், பணியாளர்களின் பல்வேறு தொகுதிகளுக்காகப் பல்வேறுவிதமான அத்தியாவசியமான நன்மைகள் நிருவாகத்தால் செய்யப்படுகின்றன. சான்றாக, தொழிலாளர்களுக்கான பொதுவான அத்தியாவசியமான நன்மைகள் பின்வருமாறு கொடுக்கப்படுகின்றன:

1. அகவிலைப்படி.
2. மிகைநேர ஊதியம்.
3. முறை வேலைப்படி.
4. ஊர்திப்படி.
5. நகர ஈட்டுப்படி.
6. சிறப்பு வீட்டு வாடகைப்படி.
7. சீருடைகளுக்கான துப்புரவுப்படி.
8. பயணப்படி.

9. பணிமனைச் சிற்றுண்டிச்சாலை உதவித் தொகை.
10. உணவுமான்யம்.
11. பணியாளர்களின் கல்வித் திட்டங்களுக்கான சிறப்பு நிதி உதவி.
12. கல்வி நிலையங்கள் அல்லது தொழில்நுட்பக் கல்வி நிலையங்கள் அல்லது சிறப்புப் பயிற்சித் திட்டங்களில் கலந்துகொள்வதற்காக முழு சம்பளத்தினுடனான வராமை காரணமான விடுப்பு.
13. பணியாளர் கூட்டுறவுச் சங்கங்களிலிருந்து பொருள்களை வாங்கும்பொழுது அல்லது கம்பெனியின் பொருள்களை யும் வாங்கும்பொழுது அளிக்கப்படுகின்ற தள்ளுபடி.
14. நெருக்கடியான நிலைமைகளைச் சமாளிப்பதற்கான உணவுச் செலவு.
15. பாதிக்கப்பட்ட தொழிலாளர்களுக்குக் கட்டணமின்றிச் சீருடைகள், அழுக்கு வேலை செய்யும்பொழுது தொழிலா ளர்கள் அணிந்துகொள்ளும் மேல் காற்சட்டைகள் மற்றும் பாதுகாப்புச் சாதனங்களை வழங்குதல்.
16. உயர் கல்விக்கான உதவித் தொகைகள்.
17. தொழிலாளர்களுக்குக் கட்டணமில்லாமல் படக் காட்சி கள் காண்பித்தல்.
18. தொழிலாளர்களின் பொழுதுபோக்குச் சங்கங்களுக்கு நிதியுதவி.
19. கட்டணமின்றித் தொழிலாளர் படிப்பகங்களுக்குச் செய் தித்தாள்கள், பருவமலர்கள் மற்றும் நூல்கள் வழங்குதல்.
20. பணியாளர்களுடைய நுகர்வோர் சங்கங்களுக்கு மூல தனம் கொடுத்தல்.
21. திரும்பப் பெறப்படும் ஊதியம்.
22. கட்டணமற்ற மருத்துவ உதவிகள்.
23. தொழிலாளர்களின் இழப்பீடுகள்.
24. தொழிலாளர்களுடைய நல்வாழ்வு நிதிகளுக்கு நிதியுதவி
25. இறப்பு நன்மைகள்.
26. தொழிலாளர்களுடைய வருங்காலச்சேமநிதித் திட்டங் கள், பணிக்கொடை, பிரித்தலுக்கான நன்மைகள், ஓய்வூ தியம் மற்றும் பிற சமூக பாதுகாப்பிற்காகக் கொடுக்கப் பட்டவை போன்றவற்றிற்குப் பணம் செலுத்துதல்.

27. நாட்டின் சட்டங்களின்படி செலுத்த வேண்டிய மேலூதியம்.
28. இலாபப் பங்கீட்டு மேலூதியம்.
29. ஊக்குவிப்பு மேலூதியம்.
30. விழாக்கால மேலூதியம்.
31. தொழிலாளர் கருத்துரை வழங்கல் திட்டங்களின் கீழ்ப் பரிசு.
32. பாதுகாப்புப் பரிசுகள்.
33. தொழிலாளர்களுடைய குழந்தைகள் மற்றும் குடும்ப அங்கத்தினர்களுக்காகக் கம்பெனியால் நடத்தப்படுகின்ற பள்ளிகள்.
34. தொழிலாளர்களுக்காக நடத்தப்படும் சிறப்பு விழாக்களுக்கான செலவு. (சான்றாக, ஆண்டு விளையாட்டுப் போட்டி, விருந்துகள் நடத்துதல், சுற்றுலா அழைத்துச் செல்லுதல்).
35. குழந்தைகள் காப்பிடம், குடும்பக் கட்டுப்பாடு மற்றும் பிற நல்வாழ்வுத் திட்டங்களைச் செயற்படுத்துவதற்கான செலவு.
36. குளிர் குடிநீர் பெட்டகங்கள் மற்றும் துவலைக் குழாய் போன்ற வசதிகளை அளிப்பதற்கான செலவு.
37. கட்டணமின்றிக் கம்பெனி வெளியிடும் வெளியீடுகளை வழங்குதல்.
38. சட்டபூர்வமான ஊதியங்களுடன், விடுமுறை கால ஊதியம், சிறப்புத் தற்காலிக வேலை நீக்க ஊதியம் அல்லது சிறப்புப் பணி நீக்க நன்மைகள்.
39. மாற்றான் வேலை பார்த்தலுக்கான படி.

தொழிலாளர்களுக்காக மேற்கூறப்பட்டுள்ள நன்மைகளில் பெரும்பாலானவை எழுத்தாயரைச் சார்ந்த அலுவலர்களுக்கும் விரிவாக்கப்பட்டுள்ளன. பல்வேறுபட்ட சூழ்நிலைகளில் பல்வேறு நிறுவனங்களால் அளிக்கப்பட்டுள்ள நன்மைகள் மேற்கூறப்பட்டவை என வலியுறுத்திக் கூற வேண்டியது அவசியமில்லை. அத்தியாவசியமான நன்மைகளை அளிப்பதற்கான நடைமுறை கம்பெனிக்குக் கம்பெனி அதிகமாக மாறுபடுகின்றது. மேற்பார்வை மற்றும் மேலாண்மைத் துறைகளைச் சார்ந்த உறுப்பினர்கள் கீழ் வரும் அத்தியாவசியமான நன்மைகளைப் பெறுவதற்கு உரிமை

பெற்றுள்ளார்கள். இங்குக்கூட, நடைமுறை நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மிகவும் மாறுபடுகின்றது.

1. உயர்வான வாழ்க்கைச் செலவுப் படி,
2. தனக்காகவும் தனது குடும்பத்தினருக்காகவும் ஏற்படுகின்ற விடுமுறைக்காலப் பயணக் கூலி உதவி.
3. தட்டு முட்டுப் பொருள்கள் அமைக்கப்பட்டுள்ள அல்லது அமைக்கப்படாத கம்பெனியின் வீடுகளையளித்தல் அல்லது வீட்டு வாடகைப் படியளித்தல்.
4. பணி மாற்றத்தினால் ஏற்படுகின்ற செலவுகளைச் சரி செய்தலுக்கான படி.
5. இலவசமான நண்பகலுணவு அல்லது நண்பகலுணர்விற்கான உதவித் தொகை.
6. விபத்துகளுக்கெதிராகப் பணியாளர் குழு ஈட்டுறுதித் திட்டங்களுக்கான கம்பெனியின் உதவித் தொகை, அறுவைசிகிச்சை மற்றும் பேறு கால உதவிகளை உள்ளிட்ட மருத்துவக் கவனம்.
7. வயது முதிர்வு ஓய்வூதியம் மற்றும் ஆயுள் ஈட்டுறுதி தவணைக் கட்டணங்களைச் செலுத்துவதற்கான வசதிகள்
8. சமூக மனமகிழ் மன்றங்களில் சேருவதற்காகப் பணஉதவி அல்லது நியாயமான மனமகிழ் மன்றச் செலவுகள்.
9. தொலைபேசி அல்லது மின்சாரக் கட்டணங்கள்.
10. சமுதாயத்தில் கம்பெனியின் நலன்களை வளர்ப்பதற்காகச் சமுதாயப் பொதுக் கூட்டங்களுக்காகச் செலவிடப்பட்டசெலவுகளை ஈடு செய்தல்.
11. இலவச கார் அல்லது கார் உதவித் தொகை அல்லது கார் படி.
12. இளவச ஓட்டுநர், தோட்ட வேலைக்காரர், காவற்காரர் அல்லது அவர்களது ஊதியங்களைச் செலுத்துவதற்காகச் செலவிடப்பட்ட செலவுகளை ஈடு செய்தல்.
13. பயிற்சியளித்தலுக்கான செலவுகள்.
14. முக்கிய மேலாண்மைப் பணியாளர்களின் முன்னேற்றத்திற்கான செலவுகள்.
15. மேலூதியம்.

சம்பள ஏற்ற முறைகள்

நிறுவனத்திலுள்ள பணியாளர்களின் பல்வேறு இனங்களுக்காக ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள வீதங்களின் வரிசைகளைத்தான் சம்பள ஏற்றமுறை வெளிப்படுத்துகின்றது. சம்பள ஏற்றமுறைகள் நிலைப் படுத்தப்பட்டவையாக இருக்கலாம். அவற்றில் குறைந்த அளவு, உச்ச அளவு வருடாந்திர சம்பள உயர்வு மற்றும் மொத்த விரி பரப்பீடு போன்றவை கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் அல்லது நடுவர் முடிவுகள் அல்லது தீர்ப்பு அளிப்புகளின் அடிப்படையின் மீது நிலைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. பொதுவாக தீர்ப்பு அல்லது உடன்பாடு காலத்தினை முன்னிட்டுச் சம்பள விகிதங்கள் நிருணயம் செய்யப்படுகின்றன. அதுவரை, மாறுகின்ற தேவைகளைச் சமாளிப்பதற்காகத் தொழிற்சங்கம் அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினர் சம்பள விகிதங்களைத் திருத்துவதற்கு விரும்பமாட்டார்கள். பேரம் பேசக்கூடிய தொழிலாளர்களுக்கு மட்டுமே இம் மாதிரியான சம்பள விகிதங்கள் பொருந்தும்.

அரசுத் துறை நிறுவனங்களிலுள்ள மேற்பார்வை மற்றும் மேலாண்மைத் துறையைச் சார்ந்த பணியாளர்களின் சம்பள ஏற்ற முறைகள் அனைத்திந்திய அடிப்படையின்மீது பெரும்பாலும் நிருணயம் செய்யப்படுகின்றன. சரியாகக் கூறுமிடத்து, ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட செயலாட்சிக் குழுவினர்தான், அரசினுடைய பரந்த கொள்கை முறையின் வரம்புகளுக்குட்பட்டுச் சரியான சம்பள ஏற்றமுறைகளை நிருணயம் செய்யவேண்டிய பொறுப்பினை உடையவர்களாகிறார்கள். கூலி ஏற்ற முறைகள் எப்பொழுதும் அடிப்படை கூலிகளை மட்டுமே குறிப்பவையாகும்.

சம்பள ஏற்ற முறைத் தடை

சம்பள ஏற்ற முறைகளில் 'சம்பள ஏற்ற முறைத் தடை' (efficiency bar)எனக்குறிப்பிடப்பட்டிருக்கும். சம்பள ஏற்ற முறைகள் நடைமுறையிலிருக்கின்ற பொழுது வருடாந்திர சம்பள உயர்வினைத் தண்டனைக் கொடுப்பதற்காக நிறுத்தி வைக்கப்படுவதைத் தவிர, தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய வருடாந்திரச் சம்பள உயர்வுகளைப் பெற்றுக் கொள்வார்கள் எனக் கருதப்படுகின்றது. பணியின்மீது தொழிலாளரின் திறமை, பணிபுரிந்துள்ள காலம், சமுதாயத்தின் ஓர் உறுப்பினர் என்ற முறையில் காலங்கள் கடந்து செல்லும் பொழுது ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய கூடுதலான பொறுப்பு ஆகியவற்றை வருடாந்திரச் சம்பள ஏற்ற முறைகள் நினைவிற்குக் கொண்டு வருகின்றன. தன்னியக்கமுடைய சம்பள உயர்வு தொடைகளின்மீதான ஒரு தடையாகச் சம்பள ஏற்ற முறைத்

தடை முறைமை சமுதாயத்தில் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ளது. எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற வரையளவினை ஒரு தொழிலாளருடைய செயல் நிறைவேற்றம் குறிப்பிட்ட கால இடைவேளைகளில் அடையாவிட்டால், சம்பள ஏற்ற முறைத்தடை புள்ளியில் தற்காலிகமாக அவர் நிறுத்தி வைக்கப்படுவார். அவர் எப்பொழுது பணியின் மீது தன்னுடைய திறமையினை அதிகரித்து வெளிப்படுத்துகின்றாரோ அப்பொழுதுதான் அவர் அந்தச்சம்பள ஏற்ற முறைத் தடையினைக்கடப்பதற்கு அனுமதிக்கப்படுவார். அதற்குப்பின்னர் அவர் சம்பள ஏற்ற முறையின் உச்ச அளவு வரையிலும் செல்லலாம். ஒரு தொழிலாளர் சம்பள ஏற்ற முறைத் தடையினைக் கடந்த பின்னர், அவருடைய திறமையினை நிலை பெறச் செய்வார் என்றும் நிறுவனத்திற்குப் பற்றுதியுள்ளவராக இருப்பார் என்றும் கருதப் படுகிறது.

பெயரளவுக் கூலிக்கும் இயல்பான கூலிக்கும் உள்ள வேறுபாடு

உற்பத்தித் துறையில் பணியாளர்கள் புரிகின்ற சேவைகளுக்காகப் பண வழியாகவும் பண வழியற்ற வழியாகவும் அளிக்கப்படுகின்ற ஊதியத்தினைத்தான் கூலிகள் என்று நாம் பொதுவாக அழைக்கின்றோம். பெயரளவுக் கூலிக்கும் இயல்பான கூலிக்குமிடையே ஒரு வேறுபாடு செய்யப்பட்டுள்ளது. ஒரு தொழிலாளர் புரிந்துள்ள சேவைகளுக்குப் பதிலாக அவருக்குப் பணவடிவத்தில் அளிக்கப்படுகின்ற ஊதியத்தினை 'பெயரளவுக் கூலி' அல்லது 'பணக் கூலி' என்று அழைக்கலாம். ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட தொழிலாளருக்கு அவருடைய பணக் கூலி எவ்வளவு பொருள்களையும் சேவைகளையும் ஆதிக்கம் செலுத்துகின்றதோ அதுதான் 'இயல்பான கூலி'யினைக் குறிப்பதாகும். சுருக்கமாகக் கூறினால், பணக் கூலியின் வாங்கும் சக்தியே இயல்பான கூலியாகும். இயல்பான கூலி தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற பணவகையானதும் பணவகையற்றதுமான ஊதியங்களை உட்கொண்டிருக்கின்றன. இலவச வீட்டு வசதிகள், மலிவான உணவுப் பொருள்கள், அரசாங்க ஆதரவுடன் குறைந்த விலையில் பொருள்களைப் பங்கீடு செய்தல், தொழிலாளர்களுடைய குழந்தைகளுக்கு இலவசக் கல்வி இலவசமான அல்லது குறைந்த கட்டணத்தில் மருத்துவ வசதிகள் போன்ற தொழிலாளர்களுடைய துணை வருமானங்களையும் இவற்றில் சேர்த்துக் கொள்ளப்படுகின்றன. தொழிலாளர்களுடைய பொருளாதார நிலையினைப்பற்றிய சரியான கருத்தினைப் பெயரளவுக் கூலிகள் தெரிவிக்க இயலாது என்பதை அறிந்துகொள்ள வேண்டும். இயல்பான கூலிகள்தாம் தொழிலாளர்களுடைய உண்மையான வாழ்க்கைத் தரத்தினை நிருணயிக்கின்றன என்பதை நினைவில் ஏற்றுக்கொள்ளுதல் அவசியம். எனவே,

பெயரளவு அல்லது பணக் கூலியைவிட இயல்பான கூலிதான் மிகவும் இன்றியமையாததாகிறது.

கூலிக் கொள்கை முறை (Wage policy)

தொழிலாளர் புரிந்துள்ள சேவைகளுக்காக அவர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற உழைப்பின் விலையே 'கூலி'களாகப் பொது வாகக் கருதப்படுகின்றன. பல நூற்றுண்டுகளாக, உழைப்பு ஒரு பாண்டமாகவே கருதப்பட்டு வந்தது. அளிப்பு மற்றும் தேவைகளைச் சார்ந்த பொருளாதாரக் கோட்பாடுகளின் மூலமாகத் தான் உழைப்பின் விலை நிருணயம் செய்யப்பட்டு வரப்பட்டது. பல நூற்றுண்டுகளாகத் தொழிலாளர்கள் போராட்டம் நடத்தி, பத்தொன்பதாம் நூற்றுண்டின் இறுதியில்தான் அவர்களால் தொழிற்சங்கங்கள் அமைக்கப்பட்டன. அதற்குப் பின்னர்தான், பணியாண்மையர் கூலிகளைத் தொழிலாளர் உற்பத்தி செய்கின்ற ஆக்கஅளவுடன் இணைக்கலாயினர். கூலிகளை நிருணயம் செய்வது செயலாட்சிக்குழுவினருக்கும் அரசுக்கு மட்டுமான தனிச் சிறப்பதி காரமாகாது. உலகின் பல்வேறு பகுதிகளிலும் தொழிலாளர் சமுதாயத்தினருக்கு ஒரு நியாயமானதும் மதிப்பானதுமான ஒரு வாழ்க்கைத் தரத்தை அளிப்பதை உறுதி செய்வதற்காகக் கூலி களைக்நிருணயம் செய்வதன்மீது கொள்கைமுறைகளை வகுப்ப தற்குத்தொடக்கம் செய்யப்பட்டன.

கூலி உயர்வு நுகர்வோர் பொருள்களின் விலையினை உயர்த்து வதில் முடிவடைகிறது என்ற கருத்திலிருந்து ஒரு கூலிக்கொள்கை முறையின் முக்கியத்துவம் தெளிவாகின்றது. மற்றும் இது மிகவும் முக்கியமான ஓர் உற்பத்திச் செலவாகின்றது. உற்பத்திச் செலவில் சம்பளப்பட்டியல் ஒரு முக்கியமான ஆக்கக் கூருக இருப்பதால், கூலிக்கொள்கை முறையுடன் பணியாண்மையினர் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளனர். ஐயத்துக்கிடமின்றித் தொழிலா ளர்களும் இதில் நாட்டம்கொண்டுள்ளார்கள். ஏனெனில், இஃது அவர்களுடைய வாழ்க்கைத்தரத்தினை தீர்மானம் செய்கின்றது. இதனுடைய முக்கியத்துவத்தை இந்திய அரசியலமைப்பும் ஏற்றுக் கொண்டுள்ளது. ஆண்களுக்கும் பெண்களுக்கும் சம வேலைக்குச் சம ஊதியம் கொடுக்கப்பட வேண்டும். எல்லாப் பணியாளர்களும் வாழ்வூதியம் மற்றும் ஒரு மதிப்பான வாழ்க்கை நடத்துவதற்கும் ஓய்வு நேரங்களை முழுமையாக அனுபவிப்பதற்கும் தேவையான பணிபுரிகின்ற நிலைமைகள் மற்றும் சமுதாய மற்றும் அறிவு வளர்ச் சிக்கான வாய்ப்புகள் போன்றவற்றை எல்லாத் தொழிலாளர்களும் அடைவதற்காக அரசு வேண்டிய முயற்சிகளை எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும் என்று இந்திய அரசியலமைப்பில் கூறப்பட்டுள்ளது.

கூலி நிருணயித்தல்—கோட்பாடுகள் மற்றும் இந்தியாவிலுள்ள கூலிச் சட்டங்கள்

இரண்டாம் உலகப் போருக்கு முன்பு, பேரம் பேசுதலின் அடிப்படையின்மீதுதான் முக்கியமாகக் கூலிகள் நிருணயம் செய்யப்பட்டன. கூலி வீதங்களிலும் அதிகமான வேறுபாடுகள் இருந்தன. பணியாளர்கள் பணியாண்மையினரால் சுரண்டப்பட்டு வந்தார்கள். உண்மையிலேயே கூலிகளை ஒழுங்குபடுத்துகின்ற திசையில் முதற்படியாகக் 'கூலிகள் செலுத்தும் சட்டம்' 1936ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்டது.

கூலிகள் செலுத்தும் சட்டம் (Payment of Wages Act)

கூலிகள் செலுத்தும் சட்டம் 1936ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்டு 1937ஆம் ஆண்டு மார்ச்சு மாதம் முதல் செயற்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. இச் சட்டம் தொழிலாளர் மீதான இராயல் குழுவின் (Royal Commission on Labour)பரிந்துரைகளின் அடிப்படையில் இயற்றப்பட்டது. 'கூலிகளை ஒழுங்காகவும் தாமதமில்லாமலும் கொடுக்கப்பட வேண்டும். மற்றும் மனப்போக்கான தண்டனைகளும் கழிவுகளும் தொழிலாளர்களுடைய கூலிகளிலிருந்துசுரண்டப்படுவதைத் தடுக்க வேண்டும்' என்ற நோக்கத்தினை அடையும் முகத்தான் இச் சட்டம் இயற்றப்பட்டது. இச் சட்டத்திலுள்ள விதி முறைகள் மாதம் ரூபா 400-க்குக் குறைவான சம்பளங்களையும் ஊதியங்களையும் பெறுகின்ற பணியாளர்கள் எல்லோருக்கும் பொருந்துகின்றன. இச் சட்டத்தின்படி கீழ்க்காணும் நிபந்தனைகளை ஒவ்வொரு நிறுவனமும் கடைப்பிடிக்க வேண்டும்:

1. ஒரு மாதத்திற்கு மிகையாகாத அளவில் ஒவ்வொரு பணியாளருடைய கூலியை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு நிருணயித்தல் வேண்டும்.

2. ஒரு நிறுவனத்தில் ஆயிரத்திற்குக் குறைவான பணியாளர்கள் பணிபுரிவார்களேயானால், பணியாளர்களுக்கான கூலியை அடுத்த மாதம் 7ஆம் தேதிக்குள்ளும் 1000-க்கு மேலான பணியாளர்கள் பணி புரிவார்களேயானால் 10ஆம் தேதிக்குள்ளும் கொடுக்க வேண்டும்.

3. பணியிலிருந்து விடுவிக்கப்படும் பணியாளருக்கான கூலியினை அவர் பணியிலிருந்து விடுவிக்கப்பட்ட நாளிலிருந்து இரண்டு நாள்கள் முடிவதற்குள் கூலியைக் கொடுத்தல் வேண்டும்.

4. எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் கூலியினை வேலை நாளிலேயே கொடுக்கப்பட வேண்டும்.

தொழிலாளர்களுடைய கூலிகளிலிருந்து ஒரு சில வகையான கழிவுகளை மட்டுமே கழிக்கப்பட வேண்டும் என்று இச் சட்டம் வரையுறுத்திக் கூறுகின்றது. அக் கழிவுகளைத்தான் 'அங்கீகரிக் கப்பட்ட கழிவுகள்' என்று அழைக்கப்படுகின்றன. அவ்வங் கீகரிக்கப்பட்ட கழிவுகள் பின்வருமாறு :

1. 15 வயதிற்கு மேற்பட்டுள்ள பணியாளர்கள் செய்த தவ றுக்காக அவர் ஈட்டிய கூலியில் ரூபாய்க்கு மூன்று பைசாவுக்கு மிகையாகாத அபராதத் தொகை.

2. பணியாளர் பணிக்குவராத காலத்திற்கான கூலித் தொகை.

3. பணியாளர்களால் ஏற்படுத்தப்பட்ட சிதைவு அல்லது நட்டத்திற்கான தொகை.

4. பணியாண்மையினரால் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப் பட்ட வீட்டு வசதி அல்லது பிற வசதிகள் மற்றும் சேவை களுக்கான வாடகை.

5. பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்குக் கொடுத்த முன் தொகையின் பிடிப்புத் தொகை அல்லது கூடுதலாக அளிக்கப்பட்ட கூலிகளைச் சரிக்கட்டுவதற்காகப் பிடிக்கப் படுகின்ற தொகை.

6. வருமானவரி அல்லது கூட்டுறவுச்சங்கத்திற்குக் கொடுக்க வேண்டிய பணம் அல்லது தொழிலாளருடைய ஆயுள் ஈட்டுறுதியின்மீது செலுத்த வேண்டிய தவணைக் கட்ட ணங்கள் அல்லது அரசாங்கப் பத்திரங்களை வாங்குவதற் காகச் செலுத்த வேண்டிய பணம் அல்லது தபால் அலு வலகச் சேமிப்புக் கணக்கில் கட்ட வேண்டிய வைப்பு.

கூலிகள் செலுத்தும் சட்டம் நாட்டில் கூலிகளைச் செலுத்து வதில் உள்ள முறைகேடுகளைச் சீர்திருத்துவதில் துணைபுரிந்து வரு கின்றது. பணியாளர்கள் அவர்களுடைய கூலிகளையும் சம்பளங் களையும் குறித்த நேரத்தில் பெறுகின்றார்கள். அவர்களுடைய கூலிகளிலிருந்து அங்கீகரிக்கப்படாத கழிவுகள் செய்யப்படுவதில்லை. மொத்தத்தில் இச் சட்டம் பணியாளர்களின் நலனைப் பெரிதாகப் பாதுகாக்கும் வகையிலமைந்துள்ளது.

குறைந்த அளவுக் கூலி

கூலி என்ற சொல்லில் மூன்று கருத்துணர்வுகள் உள்ளன. அவைகாளவன;

1. குறைந்த அளவுக் கூலி (minimum wage).
2. நியாயமான கூலி (fair wage).
3. வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி (living wage).

குறைந்த அளவுக் கூலி

ஒரு பணியாளர் தம் உடலையும் உள்ளத்தையும் ஒன்றுசேர வைத்துக்கொள்ளத் தேவைப்படும் குறைக்க முடியாத கூலியைக் குறைந்த அளவுக் கூலி என்கிறோம். இக் கூலி பணியாளர் உயிர் வாழ மிக அவசியமாகிறது. இது பணியாளர்கள்–பணியாண்மை யர்களிடையே ஏற்பட்ட ஒப்பந்தத்தின் அடிப்படையிலோ அர சால் ஏற்படுத்தப்பட்ட சட்டத்தின் அடிப்படையிலோ நிருணயிக் கப்படலாம். இக் கூலி நிருணயிக்கப்படும்போது,பணியின் தன்மை பணியின் அபாயநிலை ஆகியவற்றையும் கருத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும். குறைந்த அளவுக் கூலி நிருணயிக்கப்படுவதனுடைய நோக்கங்கள் பின்வருபவையாகும் :

1. பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற கூலிகள் பணி யினை ஒரு நியாயமான திறமையுடன் அவர்கள் புரிவதை நிலைநிறுத்திச் செய்வதற்குப் போதிய அளவாக இருத் தல் வேண்டும்.

2. எந்தத் தொழிற்சாலையிலும் குறைந்த கூலிக்கு மாடாய் உழைப்பதை (sweating) அரசு அனுமதிக்கலாகாது. நேர்மையின்றிக்கூலிகள் குறைவாக உள்ள தொழில் நிறு வனங்களில், கூலிகளை அதிகரிக்கச் செய்ய வேண்டும். அவ்வாறு அதிகரிப்புச் செய்யப்பட்ட கூலிகளைச்செலுத்த வேண்டியது கம்பெனியின் முதலாவது பொறுப்பாணை யாக (charge) செய்யப்பட வேண்டும்.

3. நியாயமான கூலிகளைத் தரக்கூடிய நிறுவனங்களால் மட்டுமே முக்கியமாக உற்பத்தியினைத் தொடர்ந்து நிறை வேற்ற முடிகிறது என்பதை அரசு உறுதிபடுத்த வேண் டும். செய்யப்படுகின்ற பணியின் மதிப்பினையும் பணி யாளர்களுடைய உற்பத்தித் திறனையும் சார்ந்து கூலி விகி தங்களை நிருணயம் செய்ய வேண்டிய பொறுப்பும் அரசிடம் உள்ளது.

குறைந்த அளவுக் கூலி தேவையின் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும். பணியாளருக்கும் அவருடைய குடும்பத்தினருக்கும் தேவையான அடிப்படைத் தேவைகளான குறைந்த அளவு உணவு, உறைவிடம் மற்றும் உடை ஆகியவற்றைப் பெறுவதற்குத் தேவையான பணத்தினைக் குறைந்த அளவுக் கூலியாகக் கொடுக்க வேண்டும். பணிநிலைத் தரங்கள் மற்றும் வாழ்க்கைச் செலவு ஆகியவற்றின் அடிப்படையின்மீது குறைந்த அளவுக் கூலியினை நிருணயித்தல் வேண்டும்.

ஆனால், நடைமுறையில் குறைந்த அளவுக் கூலியை நிருணயிப்பதில் பல இடையூறுகள் உள்ளன. தொழிற்சங்கங்கள் முன்னேற்றமடைந்துள்ள தொழில் நிறுவனங்களில் தொழிலாளிகளின் விருப்பத்தின் அடிப்படையிலேயே குறைந்த அளவுக் கூலி நிருணயிக்கப்படுகிறது. ஆனால், தொழிற்சங்கங்கள் முன்னேற்றமடையாத நிறுவனங்களில் அரசு தலையீட்டின் அடிப்படையிலேயே குறைந்த அளவு கூலி நிருணயம் செய்யப்படுகிறது. பொதுவாகக் குறைந்த அளவுக் கூலி பணியாளர்களின் தேவைக்கு ஏற்பவும் திறமைக்கு ஏற்பவும் நிறுவனங்களின் நிதி வசதிக்கு ஏற்பவும் நிருணயம் செய்தல் வேண்டும்.

குறைந்த அளவுக் கூலி நிருணயிக்கும்பொழுது நியாயமான கூலியையும் வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியையும் கருத்தில் எடுத்துக்கொள்ளப்படுதல் வேண்டும். சுருங்கக்கூறின், பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் குறைந்த அளவுக் கூலி அவர்களுடைய மிகக் குறைந்த தேவைகளையாவது பூர்த்தி செய்யும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

குறைந்த அளவுக் கூலியினை நிருணயம் செய்தலிலுள்ள முக்கியமான நன்மை யாதெனில் குறைந்த கூலிக்கு மாடாய் உழைப்பதைத் தடுப்பதாகும். குறைந்த அளவுக் கூலியினை நிருணயம் செய்வதில் அதுவே மிகுதியான அளவுக்கூலியாகச் செய்வதில் வந்து முடிவடையலாம் என்பதுதான் இதனுடைய தீமையாகும். இக் குறைந்த அளவுக் கூலி வாழ்க்கைச் செலவு மற்றும் பிற காரணங்களால் இடத்திற்கிடம் மாறுபடுகிறது.

குறைந்த அளவுக் கூலி வாழ்க்கைச் செலவுக் குறியீட்டு எண்ணைச் சார்ந்திருக்கிறது. ஆனால், வாழ்க்கைச் செலவுக் குறியீட்டு எண் சரியாகக் கணக்கிடப்படுவது கடினம். மேலும், அதை செயற்படுத்துவதில் ஏற்படுகின்ற சிக்கல்கள் பல. அவையே தொழில் தகராறுகளாக மாறக்கூடியவையாகின்றன. அப்பொழுது தொழிற்சங்கங்களும் அரசியல் சூதாடிகளும் சேர்ந்து

கொண்டு உற்பத்தியினைத் தடுத்து நிறுத்துகின்றார்கள். அதனால், எண்ணற்ற மனித உழைப்பு நாள்கள் தேவையின்றி விரயம் செய்யப்படுகின்றன. மேலும், வேலையில்லாத் திண்டாட்டங்கள் கடுமையாகவுள்ள நாடுகளில் மிகக் குறைந்த ஊதியத்திலும் பணி புரிவதற்கு ஏராளமான வேலையற்ற நபர்கள் தயாராக இருக்கின்றார்கள். குறைந்த அளவுக் கூலித் தேவையின் அடிப்படையின் மீது நிருணயம் செய்யப்பட வேண்டும் என்று கூறுமிடத்தில் பணியாளர்களுடைய தேவைகளைக் கணக்கிடுவது எளிதில் நிறைவேற்ற முடியாத காரியமாகும். தேவை நபருக்கு நபர், குடும்பத்திற்குக் குடும்பம், ஊருக்கு ஊர் மாறுபடுகிறது. மேற் கூறப்பட்டவை குறைந்த அளவுக் கூலியினை நிருணயித்தலின் போது எழக்கூடிய பிரச்சினைகளாகும்.

அமெரிக்கா, இங்கிலாந்து, ஃபிரான்சு, ஆஸ்திரேலியா மற்றும் நியூஜிலாந்து போன்ற நாடுகளில் குறைந்த அளவுக் கூலி கொடுக்கப்பட வேண்டியது சட்டப்பூர்வமாக்கப்பட்டிருக்கின்றது. நமது நாட்டிலும் 1948ஆம் ஆண்டு குறைந்த அளவுக் கூலிகள் சட்டம் (Minimum Wages Act, 1948) நிறைவேற்றப்பட்டுள்ளது.

குறைந்தக் அளவு கூலிகள் சட்டம்

பணியாளர்களுக்கான குறைந்த அளவுக் கூலியை நிருணயமாக்க வேண்டியதன் அவசியம் குறித்து ஒருமித்த கருத்து நிலவினும் 1948ஆம் ஆண்டுவரை அக் கருத்தைச் செயற்படுத்தும் வகையில் எவ்விதமான முயற்சியும் சட்டப்பூர்வமாக எடுக்கப்படவில்லை. நமது நாடு விடுதலை பெற்றவுடன் 1948ஆம் ஆண்டு மார்ச்சு மாதம் குறைந்த அளவுக் கூலிகள் சட்டம் நிறைவேற்றப்பட்டது.

இச் சட்டத்தில், அட்டவணையில் சேர்க்கப்பட்டுள்ள எல்லா வகை நிறுவனங்களில் (கம்பெனி ஆடை தயாரித்தல், சால்வை நெய்தல், அரிசி ஆலை, மாவு ஆலை, பருப்பு ஆலை, எண்ணெய் ஆலை போன்ற தொழில் நிறுவனங்களில் பணிபுரிவோர் மற்றும் உள்ளாட்சித் துறைகளில் பணிபுரிவோர் உட்பட) பணிபுரியும் ஒவ்வொரு வகைப் பணியாளர்களுக்குமான குறைந்த அளவு ஊதியத்தை நிருணயிக்கும் உரிமை மாநில அரசுக்கும் மத்திய அரசுக்கும் வழங்கப்பட்டுள்ளது. இச் சட்டத்தின் முக்கிய நோக்கம் என்னவென்றால், பணியாண்மையரால் வாட்டி மிக அதிகமான அளவில் வேலை வாங்கப்படும் நிலையிலுள்ள பணியாளர்கள் அல்லது பணியாண்மையரால் அதிக அளவில் சுரண்டப்படுகின்ற நிலையிலுள்ள பணியாளர்கள் ஒரு குறைந்த அளவு ஊதியத்தைப் பெறுதல் வேண்டுமென்பதேயாகும்.

இச் சட்டம் பின்வருகின்ற பல்வேறு வகையான குறைந்த அளவு ஊதியங்களை நிருணயிப்பதற்கு வழி வகுக்கிறது :

1. குறைந்த அளவு நேர வீத ஊதியம் நிருணயித்தல்,
2. குறைந்த அளவு வேலை வீத ஊதியம் நிருணயித்தல்,
3. உத்தரவாத நேர வீதக் கூலியை நிருணயித்தல்,
4. பல இடங்களிலுள்ள வெவ்வேறு வகை பணி, பணியாளர்கள் மற்றும் பணி நிலைகளுக்காக மிகை ஊதியம் நிருணயித்தல்.

அடிப்படை வீதக் கூலிகள், வாழ்க்கைச் செலவுப் படி ஆகிய வற்றினைக் கொண்டதாகவோ அடிப்படை வீதக் கூலியுடன் வாழ்க்கைச் செலவுப் படியைச் சேர்த்தோ சேர்க்காமலோ ஆனால், பணியாண்மையினரால் பணியாளர்களுக்குச் சலுகைக் கட்டணத்தில் அளிக்கப்படும் பல்வேறு பண்டங்களின் ரொக்க மதிப்பையும் கொண்டதாகவோ நிருணயிக்கப்படுமாறு குறைந்த வீதக் கூலி இருத்தல் வேண்டும். குறைந்த அளவுக் கூலிகள் முழுவதுமோ அல்லது ஒரு பகுதியோ பொருள்களாகக் கூட கொடுக்கப்படலாம். மத்திய, மாநில அரசுகளுக்கு அறிவுரை கூற, ஆலோசனைக் குழுக்கள் அமைப்பதற்கு இச்சட்டத்தில் வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது. ஐயத்திற்கிடமின்றி, இஃது இந்தியாவிலுள்ள தொழிலாளர் சட்டம் இயற்றல் வரலாற்றில் பொன் எழுத்துகளால் பொறிக்கப்படவேண்டிய ஒரு மைல் கல்லாகிறது. பணியாண்மையர் பணியாளர்களைச் சுரண்டிவருவதைக் கணிசமான அளவு தடுத்து நிறுத்தியுள்ளது. ஆயினும், அச் சட்டத்தின் திறமையால் செயற்படுத்துவதில் சில இடர்ப்பாடுகள் எழுகின்றன. பல்வேறு மாநில அரசுகள் குறைந்த அளவுக் கூலியினை நிருணயிப்பதில் வெவ்வேறு உரு மாதிரிகளைப் பின்பற்றி வருவதால், அனைத்திந்திய அளவில் அவை ஒரே மாதிரியாக இருப்பதற்கில்லை. அடுத்த சிக்கல் குறைந்த அளவு ஊதியத்தினை நிருணயம் செய்வதாகும். குறைந்த அளவுக் கூலி பணியாளர் உயிர்வாழ்வதற்கு மட்டுமல்லாது கல்வி, மருத்துவத் தேவைகள் மற்றும் குறைந்த அளவு வசதிகளை அளிப்பதன்மூலம் அவர்களுடைய செயல் திறமையினை நிலைபெறச் செய்வதற்குத் தேவையான ஊதியத்தை அளிக்கக்கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும். ஆனால், அவ்வாறான குறைந்த அளவுக் கூலியினை நிருணயித்தல் எளிதன்று. மேலும், குறைந்த அளவுக் கூலியினைச் செயற்படுத்துகின்ற தொழில் நிறுவனங்களுக்கும் செயற்படுத்தாதத் தொழில் நிறுவனங்களுக்குமிடையே இது ஒரு போட்டி மனப்பான்மையினை உருவாக்குகிறது.

குறைந்தக் அளவு கூலிகள் சட்டத்தின் விதிமுறைகளை ஆற்றலுடன் செயற்படுத்துவதற்கு, ஒருமுகப்படுத்தலுக்கான முயற்சிகள் எடுத்தல் தேசிய குறைந்த அளவுக் கூலிகளை நிருணயித்தல் மற்றும் தகுதி வாய்ந்த ஆய்வு அலுவலர்களின் மூலம் சட்டத்தினை நிறைவேற்றல் போன்ற நடவடிக்கைகள் தேவைப்படுகின்றன. செம்மையாக நிறைவேற்றப்பட்டால் பணியாண்மையரால் பணியாளர்கள் சுரண்டப்படுவதைக் குறைக்கலாம். குறைந்த அளவு ஊதியம் பணியாளர்கள் ஒரு நடுத்தரமான வாழ்க்கையினை நடத்துவதற்கு உதவும் வகையில் நிருணயித்தல் வேண்டும். ஆயினும், அவ்வாறு நிருணயம் செய்யப்படும் பொழுது பணியாண்மையரது வழங்கக்கூடிய சக்தியையும் அரசினுடைய பொதுவான கொள்கை முறையையும் மனத்தில் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி (Living wage)

தொழிலாளர்களுடைய வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்துவதும் குறைந்த கூலிக்கு அதிகமாக உழைக்க வேண்டியதிலுள்ள இன்னல்களைத் தவிர்ப்பதும்தான் குறைந்த அளவுக் கூலிச் சட்டமியற்றலின் நோக்கமாகும். பொதுவாக, எல்லா நாடுகளிலும் வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி நிலையில்தான் குறைந்த அளவுக் கூலி நிருணயம் செய்யப்பட வேண்டும் என்று கருதப்படுகின்றது. பல்வேறு நாடுகளில் பல்வேறு நபர்களால் பல்வேறு விதங்களில் 'வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி' என்ற சொற்றொடருக்கு இலக்கணம் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. இதனைப் பணத்தின் வாயிலாக விளக்குவது கடினமாகும். வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி என்ற கொள்கை முறைக்கு ஆஸ்திரேலியாவில் முதன்முதலாக இலக்கணம் தரப்பட்டது. ஒரு நாகரீகமான சமுதாயத்தில் வாழ்கின்ற ஒரு மனிதனுகக் கருதப்பட்டுள்ள ஒரு சராசரித் தொழிலாளரின் பொதுவான தேவைகளின் அடிப்படையில் ஒரு தேர்ச்சித் திறமையற்ற பணியாளருக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற மிகக் குறைந்த அளவுக் கூலியே வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியாகும்.

நியாயமான கூலிக்குச் சற்று அதிகமானதே வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியாகும். நீதிபதி ஹிக்கின்ஸ் (Higgins) என்பவரின் கருத்துப்படி வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி கீழ்க்காணும் செலவுகளைச் சரிக்கட்டும் வகையில் அமைந்திருத்தல் வேண்டும் :

1. உண்ணும் உணவு, உடுக்கும் உடை மற்றும் இருப்பிடம் ஆகியவற்றிற்கான செலவுகள்.

2. மனிதர்களுடைய வாழ்க்கை நிலைக்கு ஏற்றவாறு குறைந்த அளவு வசதிகளைப் பெறுவதற்கான செலவு.

3. அவரது வறிய நிலையை ஈடுசெய்வதற்கான செலவுகள்.

நியாயக் கூலிகளின் மீதான குழு, வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி, பொருளீட்டும் ஆண் நபர் அவர் ஈட்டும் கூலியைக் கொண்டு அவருக்கும், அவருடைய குடும்பத்தைச் சேர்ந்த இதர உறுப்பினர்களுக்கும் உணவு, உடை ஆகியவை அளிப்பதுமட்டுமன்றிக் கீழ்க்காணும் வசதிகளையும் கொடுக்கும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும் என்று கூறுகிறது:

1. குழந்தைகளுக்கான கல்வி வசதி.
2. உடல் நலக் குறைவுக்கான பாதுகாப்பு.
3. சமூகத் தேவைகள்.
4. எதிர்பாராது நிகழும் நிகழ்ச்சிகளை ஈடுகட்டுவதற்கானக் காப்பு நிதி.

சமுதாயக் கொள்கை முறைகள், மக்களுடைய விருப்பங்கள், தொழில் நிறுவனத்தின் வழங்கக்கூடிய சக்தி மற்றும் நாட்டின் பொருளாதார நிலை ஆகியவற்றைப் பொறுத்து வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி என்ற பொதுக் கருத்து நாட்டிற்கு நாடு மற்றும் காலத்திற்குக் காலம் மாறுதலடைகின்றது. இதனை முன்னேற்றப் படி நிலைகளில் அடைய வேண்டும். நியாயமான ஊதியத்தினை அடைவதன் மூலம்தான் வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியினைப் பெறமுடியும். நடைமுறையிலிருக்கின்ற உண்மையான கூலி, மிகக் குறைவாக உள்ள குறைந்த அளவுக் கூலிக்கும் மிக உயர்வான வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலிக்கும் நடுவே அமைக்கப்பட்டு இருக்கிறது. வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியினை எல்லாப் பணியாளர்களும் பெற வேண்டுவதற்கான எல்லா முயற்சிகளையும் அரசு மேற்கொள்ள வேண்டுமென்று இந்திய அரசியலமைப்பில் கூறப்பட்டுள்ளது.

தொழில் நிறுவனம் வழங்குகின்ற கூலியானது தொழிலாளர்களை ஊக்குவிப்பதாக இருக்க வேண்டும். அவ்வாறு இருப்பின் அவர்கள் கடுமையாக உழைத்து உற்பத்தியினைப் பெருக்குவதன் மூலம் அவர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற ஊதியம் நேர்மையானதுதான் என்று எடுத்துரைப்பார்கள். கல்வி அறிவுள்ள தொழிலாளர்களுக்கு வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியினை அளித்தால், அதனை அவர்கள் ஆரோக்கியமான வாழ்க்கை நடத்துவதற்கும்,

பல்வகையான வசதிகளைப் பெறுவதற்கும், எதிர்பாராத செலவு களை ஈடு செய்வதற்கும் பயன்படுத்துவார்கள். ஆனால், கல்வி அறிவற்ற பணியாளர்கள் அவ்வாறு பயன்படுத்தாமல் தீய வழி களில் பயன்படுத்தும்போது எந்த நோக்கத்திற்காக வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலி அளிக்கப்படுகிறதோ அந் நோக்கமே குழி தோண்டிப் புதைக்கப்படுகிறது. கல்வியறிவு பெறாத பணியாளர்கள் தீயவழிகளில் ஊதியத்தினைச் செலவிடுகின்றார்கள் என்ற காரணத் திற்காக வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியினை நிராகரிப்பது நேர்மையானதும் அறிவுக்குகந்ததுமாகாது.

நியாயமான கூலி

நியாயமான கூலி என்பது கூலிக் கொள்கையிலுள்ள மூன்று வது கருத்துணர்வு ஆகும். பணியாளர்களுக்கு நியாயமான கூலி வழங்கப்படுதல் வேண்டுமென்பது குறித்து எவ்விதக் கருத்து வேறு பாடும் இருப்பதற்கில்லை. ஆனால் நியாயமான கூலி என்ற சொற் றொடருக்குரிய பொருள் குறித்து ஒருமித்த கருத்துக் கொடுக்கப் படவில்லை. 'ஆடம் ஸ்மித் முதல் இன்றைய பொருளாதார வல்லு நர்கள் வரை ஒவ்வொருவரும் நியாயமான கூலி என்ற சொற்றொ டருக்குத் தங்கள் கருத்துக்கேற்ற வகையிலேயே பொருள் தந்து இருக்கின்றனர். ஆடம் ஸ்மித் என்பவரின் கருத்துப்படி ஒரே கடினத்தன்மை பெற்ற பணிகளுக்கு ஒரேவிதமான கூலி வழங்கப் படுமாயின், அதுவே நியாயமான கூலியாகும். அதாவது, பணி அபாயம் கூடுதல் உள்ள பணிக்குக் கூடுதல் ஊதியமும், பணி அபாயம் குறைவாயுள்ள பணிக்குக் குறைவான ஊதியமும் கொடுத்தலே நியாயமான கூலியாகும். பேராசிரியர் பிகு என்ற வல்லுநரின் கூற்றுப்படி ஒரு பணிக்குரிய கூலி நியாயமான கூலி யாகக் கருதப்பட வேண்டுமானால், அக் கூலி அதே பணிக்குப் பிற இடங்களில் கொடுக்கும் கூலியையும் அதுபோன்ற பிற பணி களுக்குக் கொடுக்கும் கூலியையும் ஒத்திருத்தல் வேண்டும்.

மேற் குறிப்பிட்ட விளக்கங்களின்படி, ஒரு பணியைப் பிற பணிகளுடன் ஒப்பிட்டே அப் பணிக்குரிய நியாயமான கூலியை நிருணயித்தல் இயலும். மத்திய அரசால் நிய மிக்கப்பட்ட நியாயக் கூலிக் குழுவின் பரிந்துரையின்படி, நியாய மான கூலியின் குறும எல்லை குறைந்த அளவுக் கூலியாகவும் பெரும எல்லை நிறுவனத்தின் திறமையையும் பொறுத்து அமையும். இந்த இரண்டு எல்லைகளுக்கு உட்பட்டு நியாயமான கூலி, தொழி லாளரின் உற்பத்தித் திறமையின் அடிப்படையிலும், இதே தொழிலில் ஈடுபட்டுள்ள பிற நிறுவனங்கள், இதே போன்று பிற தொழிலிலீடுபட்டுள்ள நிறுவனங்கள் ஆகியவற்றில் கொடுக்கப்

படும் கூலிகளின் அடிப்படையிலும், நாட்டு வருவாயின் அடிப்படையிலும், நாட்டுப் பொருளாதாரத்தில் அக் குறிப்பிட்ட நிறுவனம் வகிக்கும் இடத்தின் அடிப்படையிலும் நிருணயிக்கப்படுகிறது.

நியாயமான கூலியை நிருணயிக்கப் போதிய முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டாலும் கீழ்க்காணும் மூன்று காரணங்களினால் நியாயமற்ற கூலி இருக்கவும் வாய்ப்பு இருக்கிறது:

1. அளவுக்கு மீறிய நிலையில் பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்திலேயே பணி புரிய விரும்புவது.
2. பிற பணிகளில் அல்லது பிற நிருவனங்களில் கொடுக்கப்படும் கூலியைக் குறிப்பிட்ட பணியாளர்கள் அறியாதிருத்தல்.
3. ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில் உள்ள பணியாண்மையருக்கு இடையே எழுந்த ஒப்பந்தத்தின் அடிப்படையில் கூலியைக் கூடுதலாக்காதிருத்தல்.

நமது அரசியல் சட்டம் இந்தியாவில் தொழிலாளர்களுக்கு வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியினைக் கிடைக்கச் செய்வதைக் குறிக்கோளாகக் கொண்டுள்ளது. நியாயக் கூலிக் குழு இந்தக் குறிக்கோளை அடைவதில் மூன்று படிநிலைகள் இருப்பதை விரும்புகின்றது. அப் படி நிலைகளாவன:

1. தொழிலாளர் வர்க்கம் முழுவதற்கும் குறைந்த அளவுக் கூலியினைச் செலுத்துவதை நிறுவுதலும் நிலைபெறச் செய்தலும்தான் அச் செயல் முறையின் முதல் படிநிலையாகும்.
2. இரண்டாவது படிநிலையில், தொழிற்சாலையில் முதலாவது படிநிலையை அடைந்த பின்னர், சமுதாயத்திலும் தொழிற்றுறையிலும் நியாயமான கூலியினை ஏற்படுத்துவதற்கு நாடு முயற்சி செய்ய வேண்டும்.
3. இறுதிப் படிநிலையில் பணியாளர் வர்க்கத்திற்கு வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியைக் கொடுத்தல் வேண்டும். இவ்வாறான வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய கூலியைத் தோற்றுவிக்கின்ற செயல்முறையில், தொழில் நிறுவனத்தினுடைய கூலி கொடுக்கக்கூடிய சக்தி, தேசிய வருமானத்தின் அளவு, தேசியப் பொருளாதார நிலையில் அத் தொழிலின் நிலை மற்றும் அருகிலுள்ள தொழிற்சாலைகளில் கூலி அதிகரிப்பினுடைய பொதுவான விளைவு ஆகியவற்றைக் கூலியினை நிருணயம் செய்கின்ற அமைப்பு, கவனத்தில் வைத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

கூலிக் குழுக்கள்(Wage boards)

இந்தியாவில் நியாயமான கூலிகளினுடைய கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் ஒரு கூலி முறையினை நிருணயிக்க வேண்டியது கூலிக் குழுக்களினுடைய பணியாகும். பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையேயுள்ள கூலித் தகராறுகளைத் தீர்க்கும் வகையில் பல்வேறு குழுக்களை நியமிக்க முதலாம், இரண்டாம் ஐந்தாண்டுத் திட்டங்களும் வழிவகை செய்தன. அதன்படி பஞ்சு நெசவுத் தொழிலுக்கான முதலாவது கூலிக் குழு 1957ஆம் ஆண்டு நியமிக்கப்பட்டது. அதன் பிறகு படிப்படியாக 22 குழுக்கள் நியமிக்கப்பட்டுள்ளன. அவற்றில் 19 குழுக்கள் தங்கள் பரிந்துரைகளை அறிக்கைமூலம் வெளியிட்டுள்ளன. பஞ்சு நெசவுத் தொழில், சர்க்கரைத் தொழில், சிமெண்டுத் தொழில், சணல் தொழில், இரும்பு மற்றும் எஃகுத் தொழில், காப்பித் தொழில், டீத் தொழில் மற்றும் ரப்பர்த் தொழில் ஆகியவற்றிற்கு மத்திய குழுக்கள் அமைக்கப்பட்டுள்ளன. நிலக்கரிச் சுரங்கம், இரும்புத் தாது, செய்தித்தாள் நிறுவனங்களினுடைய எழுத்தாளர்கள் அல்லாத பணியாளர்களுக்கான, கூலிக் குழுவின் தலைவர் அரசாங்கத்தால் நியமிக்கப்படுகின்றார். மற்றப் பணியாளர்கள் முக்கியத் துறைமுகங்களிலுள்ள கப்பல் மற்றும் துறைமுகத் தொழிலாளர்கள், பொறியியல், இரசாயன உரங்கள், சாலைப் போக்குவரத்து மற்றும் மின்சார நிறுவனப் பணியாளர்களுக்கும் கூலிக் குழுக்கள் அமைக்கப்பட்டுள்ளன.

கூலிக் குழு ஒவ்வொன்றும் பணியாளர்களுடைய இரு சாரார்களையும் பணியாண்மையருடைய இரு சாராரையும் பொதுமக்களுடைய இரு சார்பற்ற சாராரையும் மற்றும் ஒரு தலைவரையும் உறுப்பினர்களாகக் கொண்டுள்ளது. கூலிக் குழுவின் தலைவர் அரசாங்கத்தால் நியமிக்கப்படுகின்றார். பணியாளர்கள் மற்றும் பணியாண்மையர்களுடைய சார்பாளர்களும் இக் குழுவில் சேர்க்கப்பட்டிருப்பது சிறந்த தொழில் உறவுகளுக்கான சூழ்நிலையினை உருவாக்குமென்று எதிர்நோக்கப்படுகின்றது. மேலும், அக் குழுக்களினுடைய முடிவுகள் இருதரப்பினராலும் ஏற்றுக்கொள்ளத் தக்கவையாகவும் இருக்கும். பொதுமக்களின் சார்பாக உள்ள இரு சார்பற்ற உறுப்பினர்கள் சமுதாயத்தின் பொதுநலத்தினைப் பாதுகாத்துக் கொள்வார்கள் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. குழுவினுடைய முடிவுகள் ஒரே மாதிரியாக இல்லாதபொழுது சிக்கல்கள் எழுகின்றன. மேலும், குழுக்கள் பொதுவாக அவற்றினுடைய பரிந்துரைகளைச் சமர்ப்பிப்பதற்கு நீண்ட காலத்தினை எடுத்துக் கொள்கின்றன என்று செயலறிவு நிரூபித்துக் காட்டியுள்ளது. இதுவரையில் கூலி நிருணயித்தல் என்ற சிக்கலுக்கு

ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்க தீர்வு முடிவினைக் கூலிக் குழுக்கள் உருவாக்கவில்லை.

கூலிக் குழுக்கள் சட்டப்படி அமைந்த குழுக்களல்ல. இக் குழுவினுடைய பரிந்துரைகள் வெவ்வேறு நிறுவனங்களால் அவர்கள் விருப்பத்தின் அடிப்படையிலேயே ஏற்றுக்கொள்ளப் பட வேண்டும். அதாவது, அப் பரிந்துரைகள் ஏற்றுக்கொள்ளப் படவேண்டும் என்ற கட்டாயம் இல்லை. எனவே, நடைமுறையில் அவ்வாறு கொடுக்கப்பட்ட பரிந்துரைகளில் ஒரு சில பகுதிகளை ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டுச் செயலாக்கப்பட்டுள்ளன. ஒரு சில தொழில்களில் அப் பரிந்துரைகளைச் செயலாக்குவதில் இடர்ப் பாடுகள் எழுந்தன. அவற்றைக் களைந்து அப் பரிந்துரைகளைச் செயலாக்க உரிய முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டன.

கூலிக் குழுக்கள்பற்றிய குற்றச்சாட்டுகள்

கூலிக் குழுக்கள்பற்றிக் கீழ்க்காணும் குற்றங்கள் சாட்டப் பட்டுள்ளன :

1. கூலிக் குழுக்களினுடைய பரிந்துரைகள் கட்டாயமாகச் செயற்படுத்தப்படுவதில்லை.

2. ஒரு சில தொழில்களைப் பொறுத்தவரை பரிந்துரை செய்வதற்குக் கூலிக் குழுக்கள் அதிக காலம் எடுத்துக் கொள்கின்றன.

3. கூலிக் குழுக்கள் தங்கள் பரிந்துரையில் நுகர்வோருக்கு ஏற்படும் விளைவுகளையும் பொருளாதார நிலையில் ஏற்படும் விளைவுகளையும் கருத்தில் கொள்வதில்லை.

4. ஒரு சில பரிந்துரைகள் மிக அதிகமான செலவில் செயற் படுத்தப்படுகின்றன.

5. அவற்றினுடைய பரிந்துரைகளால் இதர நிறுவனங் களுக்கு ஏற்படும் விளைவுகளைப்பற்றி அக் குழுக்கள் கருத்தில் கொள்வதில்லை.

6. கூலிக் குழு நியமிக்கப்பட்டதை அறிந்தவுடன் அக் குறிப் பிட்ட தொழில் நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர் கள் அக் குழுவின் கவனத்தை ஈர்க்கும் வகையிலும் தங்கள் குறைகளை மிகைப்படுத்தும் வகையிலும் வேலை நிறுத்தம் போன்ற நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுகிறார்கள்.

7. நியமிக்கப்படும் குழுக்கள் சட்டவழிக் குழுக்களல்ல. எனவே, அக் குழுக்களின் பரிந்துரைகளை நிறுவனங்கள் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டிய கட்டாயம் இல்லை.

8. இக் குழுக்களின் உறுப்பினர்களாக இருப்பவர்கள் பணியாளர்கள், பணியாண்மையரின் உண்மையான சார்பாளர்கள் அல்லர். எனவே, அவர்கள் இக் குழுக்கள் எவ்வாறு செயலாற்றுகின்றன என்பது குறித்தும் இக் குழுக்களின் பரிந்துரைகள் குறித்தும் அவ்வளவு ஊக்கம் கொண்டு இருப்பதில்லை.

மேற்கூறப்பட்டுள்ள குறைபாடுகள் இருப்பினும் ஒரு சில குழுக்களின் பரிந்துரைகள் முழுமையாகச் செயற்படுத்தப்பட்டுவிட்டன என்பதுடன்கூட, பெரும்பாலான கூலித் தகராறுகள் இக் குழுக்களின் வாயிலாகவே தீர்க்கப்படுகின்றன. கூலிக் குழுக்களின் பரிந்துரைகளின் செயற்படுத்தப்பட்ட முறை மனநிறைவினை அளிப்பதாகவே உள்ளது. அவை சட்டப்படி அமைந்த குழுக்களாக இல்லாததால், சிறிதளவு கால தாமதம் ஏற்படவே செய்கின்றது. 'கூலிக் குழுக்கள் சில பயன்தரக்கூடிய பணிகளைச் செய்துள்ளன. அவை தொடரப்பட வேண்டும்', என்று தொழிலாளர் மீதான தேசிய ஆணைக்குழு சரியாக முடிவுரை செய்துள்ளது.

கூலி செலுத்தும் முறை

கூலிக் கொள்கை முறையின் உருவாக்கத்தினையும் கூலிக் குழுக்கள் மற்றும் தீர்ப்பு அளிப்புகளின் மூலம் கூலி நிருணயம் செய்யப்படுவதையும் பாராட்டுவதற்கு, ஒன்று திரட்டப்பட்ட கூலிகள் இந்தியாவிலுள்ள தொழிலாளர்களுக்கு வழங்கப்படுவதில்லை என்பதை மனத்தில் கொள்ளுதல்வேண்டும். தொழிலாளர்களுடைய வருவாய்கள் மூன்று வகையாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன.

1. குறைந்த அளவு அடிப்படைக் கூலி,
2. அகவிலைப்படி மற்றும்,
3. இலாப மேலூதியம்.

நமது நாட்டில் ஒரு முறையான வாழ்க்கைத்தரத்துடன் வாழ்வதற்குத் தொழிலாளர்கள் ஒவ்வொன்றிற்கும் தனித்தனியே பேரம் பேச வேண்டிய அவசியமேற்படுகின்றது. கொடுக்கப்படுகின்ற கூலிகளில் பெரும்பகுதியானது பொதுவாக அகவிலைப்படியாகும். அகவிலைப்படி வாழ்க்கைச் செலவுக் குறியீட்டு

எண்ணுடன் இணைக்கப்பட்டும் இணைக்கப்படாமலுமிருக்கலாம். அகவிலைப்படியானது வாழ்க்கைச் செலவுக் குறியீட்டு எண்ணுடன் இணைக்கப்படாமலிருந்தால், வாழ்க்கைச் செலவில் ஏற்படுகின்ற மாற்றங்களை ஒரு தொடர்ச்சியான அடிப்படையின்மீது ஈடுகட்ட முடியாது.

இந்தியாவிலுள்ள பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள் வாழ்க்கையின் மிக அத்தியாவசியமான தேவைகளைக்கூட அனுபவிக்க முடியவில்லை. அவர்களுடைய திறமையினை அதிகரிக்கச் செய்ய வேண்டும் என்ற கூற்றினைக் காட்டிலும், மனிதாபிமான தன்மையால் அவர்களுக்குக் கூடுதலான ஊதியங்களை அளித்தல் விரும்பத்தக்கதாகும். இதற்கெதிராக, தானாக வேலை பெற்றுள்ளவர்கள் மற்றும் நாட்டிலுள்ள ஒழுங்கமைக்கப்படாத துறைகளிலுள்ள தொழிலாளர்களின் வாழ்க்கைத் தரத்தைக் காட்டிலும் தொழிற்றுறையிலுள்ள தொழிலாளர்களின் வாழ்க்கைத் தரம் உயர்வாக இருப்பதை மறக்கலாகாது. இவ்வாறு, ஒரு கூலிக்கொள்கை முறையால் மட்டும் நாட்டிலுள்ள வருமானம் மற்றும் சொத்துகளின் உயர்வு தாழ்வு நிலைகளைக் குறைக்க முடியாது. வருமானம் மற்றும் நுகர்தலைப்பற்றிய கொள்கை முறையின் ஒரு பகுதியாக மட்டுமே கூலிக்கொள்கை முறையினைக் கருத வேண்டும்.

ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்ளுதல்

ஒரு நிறுவனத்தின் இறுதியான ஆதாயங்களை முதலாளிகள் மட்டுமல்லாது தொழிலாளர்களும் பகிர்ந்து கொள்ள வேண்டும் என்பதுதான் நவீனக் கோட்பாடாகும். மேலும், உற்பத்தித்திறன் அதிகரிக்கின்றபொழுது, அவ்வாறு அதிகரிக்கச் செய்யப்பட்டுள்ள உற்பத்தித் திறனில் தொழிலாளரும் ஒரு நியாயமான பங்கினைப் பெறுவதற்கான ஏதாவதொரு முறை இருத்தல் வேண்டும். எனவே இஃது இலாபப் பங்கீடு, மேலூதியம் அளித்தல் மற்றும் உற்பத்தித் திறனிலுள்ள ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்ளுதல் போன்றவை எழுகின்றன.

இலாபப் பங்கீடு (Profit sharing)

இலாபப் பங்கீட்டுமுறை மிகக் குறுகிய காலத்தில் மக்களால் பெரிதும் மனம் உவந்து ஏற்கப்பட்டுள்ளது. இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும் காரணத்தால் இலாபம் என்ற சொல்லுக்கு இதுவரை கொடுக்கப்பட்டுள்ள பொருள் முற்றிலும் மாறுபடுகிறது. பழைய கருத்துப்படி இலாபமென்பது தொழில் நிறுவனத்தின் உரிமையாளருக்கு, அவர் தொழில் இழப்பு வாய்ப்புகளை எதிர்நோக்குவதற்காக அவருக்குக் கொடுக்கப்படும் பரிசு எனக் கருதப்பட்டது. ஆனால், இக்காலத்தில் இலாபமென்பது தொழில் முதலீடு செய்தவர்

களுக்கு மட்டும் உரித்தானதன்று என்றும் பணியாளர்களும் நிறுவனங்களின் கூட்டாளிகளாகக் கருதப்படுகின்றார்கள் என்றும் எனவே, நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபத்தில் ஒரு பகுதி அவர்களுக்கும் ஒரு பங்காகக் கொடுக்கப்பட வேண்டும் என்றும் கருத்துத் தெரிவிக்கப்படுகிறது. அவ்வாறு அவர்கள் பெறும் இலாபப் பங்கு அவர்கள் பெற்ற கூலியைத் தவிர்த்து மேலும் பெறும் ஊதியமாகும். எனவே, இதனைக் கூடுதலாகப் பெறும் ஊதியம் என்றும் கூறுவர்.

இலாபப் பங்கீடு என்பது ஒரு நிறுவனத்தினுடைய இலாபங்களில் ஒரு பங்கினைத் தொழிலாளர்களுக்கு அளித்தலைக் குறிக்கின்றது. 'இலாபத்தில் முன்கூட்டியே தீர்மானம் செய்யப்பட்டுள்ள ஒரு பங்கினைத் தொழிலாளர் பெறுவதற்காக ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள ஓர் ஏற்பாடே இலாபப் பங்கீடாகும்' என இதற்கு இலக்கணம் கூறப்பட்டுள்ளது. இது தொழிலாளர்களுடைய வழக்கமான கூலிகளுடன் நிறுவனத்தின் நிகர இலாபத்தில் அவர்களுக்கு ஒரு பங்கினை அளிப்பதற்காகப் பணியாண்மையரின் திட்டாகும். இம் முறையினை ஓர் ஊதியமுறை என்று கூறுதல் தவறாகும். ஏனெனில், இதன் மூலம் ஒரு பணியாளர் பெறும் தொகை அவர் பெறும் ஊதியத்திற்கு அப்பாற்பட்டதாகும். அதாவது, அப் பணியாளர் பெற்ற ஊதியத்திற்கு மேற்கொண்டே இப் பங்கினைப் பெறுகின்றார்.

சிறப்புத் தன்மைகள்

இலாபப் பங்கீடு கீழ்க்காணும் சிறப்புத் தன்மைகளைப் பெற்றுள்ளது:

1. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் கூலிக்கு மேற்பட்டு வழங்கப்படுவதே இலாபப் பங்கீடு ஆகும்.
2. மொத்த இலாபத்தில் பணியாளர்களின் பங்கு என்னவென்பது ஆரம்ப காலத்திலேயே நிருணயிக்கப்படுகிறது.
3. அப் பங்கு, நிறுவனத்தின் நிகர இலாபம் ஒரு குறிப்பிட்ட தொகையைவிடக் கூடுதலாக இருந்தால்தான் கொடுக்கப்படுகிறது.
4. அவ்வாறு கொடுக்கப்படும் பங்கு உற்பத்திச் செலவில் சேர்த்துக் கொள்ளப்படமாட்டாது.
5. ஒரு நிறுவனத்தில் பணி புரியும் பெரும்பாலான பணியாளர்கள் இத் திட்டத்திற்குட்பட்டுப் பணியாற்றுதல் அவசியமாகும்.

இத் திட்டத்திலுள்ள சிக்கல்கள்

இலாபப் பங்கீட்டு முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனங்கள் கீழ்க்காணும் ஐந்து பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகாண வேண்டிய நிலையிலுள்ளன. அவையாவன:

1. எந்த அடிப்படையில் இலாபத்தைப் பங்கீடு செய்து கொள்ளுதல் என முடிவு செய்தல்.
2. நிகர இலாபத்தைக் கணக்கிடும் முறை.
3. நிகர இலாபத்தில் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் பங்கினை நிருணயித்தல்.
4. பணியாளர்களுக்காக ஒதுக்கப்பட்ட மொத்தப் பங்கைத் தனிப்பட்ட பணியாளர்களுக்குப் பகிர்வு செய்து கொடுக்க நிருணயிக்கும் முறை.
5. பணியாளர்களுக்கான இலாபப் பங்கை எந்த முறையில் அவர்களுக்கு அளித்தல் என முடிவு செய்தல்.

இலாபம் கீழ்க்காணும் அடிப்படைகளுள் ஒன்றன் வாயிலாகப் பங்கீடு செய்யப்படலாம்.

தனிப்பட்ட பணியாளர்களின் அடிப்படை

ஒவ்வொரு பணியாளரும் இலாபப் பங்கில் அவருக்குரிய பங்கை நிறுவனத்திடமிருந்தே நேரடியாகப் பெறுகிறார்.

துறை அடிப்படை

ஒவ்வொரு துறைக்கும் இலாபத்தில் ஒரு பங்கு ஒதுக்கப் படும். ஒவ்வொரு துறையும் மீண்டும் அப் பங்கை அத் துறையில் பணிபுரிகின்ற பணியாளர்களுக்கிடையே ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத் தில் பகிர்ந்து கொடுக்கிறது.

நிறுவன அடிப்படை

ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் எல்லோரும் இலாபப் பங்கை ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் பகிர்வு செய்து கொள்கின்றார்கள். இம் முறை மிகச் சிறந்த முறையாகும்.

இடத்தின் அடிப்படை

ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதியிலுள்ள தொழில் நிறுவனங்களில் பணிபுரிகின்ற தொழிலாளர்களின் இலாபப் பங்கு மொத்தமாகத் திரட்டப்பட்டுப் பணியாளர்களுக்கிடையே பகிர்வு செய்து கொடுக் கப்படுவதே இம் முறையிலான திட்டமாகும்.

தொழில் அடிப்படை

ஒரு குறிப்பிட்ட வகைத் தொழிலை மேற்கொண்டுள்ள பல்வேறு நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்குரிய இலாபப் பங்கு ஒன்றாகத் திரட்டப்பட்டு ஒரு குறிப்பிட்ட விதத்தில் பணியாளர்களுக்கிடையே பகிர்ந்து அளிக்கப்படுகிறது. இம் முறை கடைபிடிக்கப்படும்போது ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனம் இலாபம் ஈட்டாவிட்டால்கூட அந் நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் பாதிக்கப்படாது இலாபப் பங்கைப் பெற வாய்ப்பு இருக்கிறது.

தொழில் இடத்தின் அடிப்படை

அ. இம் முறையில் ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்திலுள்ள ஒரே தொழிலில்ஈடுபட்டுள்ள பல்வேறு நிறுவனங்களைச்சார்ந்த பணியாளர்களின் இலாபப்பங்கு ஒன்றாகத் திரட்டப்பட்டுப் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் பிரித்துக் கொடுக்கப்படுகிறது.

ஆ. இலாபப் பங்கீட்டிலுள்ள இரண்டாவது பிரச்சினை நிகர இலாபத்தினைக் கணக்கிடுவதாகும். சாதாரணமாகக் கடைப்பிடிக்கப்படும் வணிகவியல் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில்(முதலுக்குரிய வட்டி, தேய்மானம், காப்பு நிதி போன்றவற்றை மொத்த இலாபத்தில் இருந்து கழித்தல்) நிகர இலாபம் கணக்கிடப்படலாம்.

இ. நிகர இலாபத்தை அந் நிறுவனத்தின் மொத்த முதலுக்கும் அந் நிறுவனம் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கும் மொத்த ஊதியத்திற்கும் இடையே உள்ள வீதத்தில் பிரித்து,முதல் பகுதியைப் பணியாண்மையருக்கும் இரண்டாவது பகுதியைப் பணியாளர்களுக்கும் கொடுப்பதன் மூலம் இப் பிரச்சினையைத் தீர்க்கலாம்.

ஈ. பணியாளர்களுக்காக ஒதுக்கப்பட்ட பங்கைத் தனிப்பட்ட பணியாளர்களுக்குப் பிரித்துக் கொடுக்க ஒரு சில நிறுவனங்கள் பணியாளர்களின் பணிக் காலத்தை அடிப்படையாகக் கொள்கின்றன. இம் முறை அவ்வளவு சிறந்தது எனக் கருதுவதற்கில்லை. வேறு சில நிறுவனங்கள் கடைப்பிடிக்கும் முறைப்படி அக் குறிப்பிட்ட ஆண்டு ஒவ்வொரு பணியாளரும் பெறும் மொத்த ஊதியத்தின் அடிப்படையில் பணியாளர்களுக்கு இலாபம் பிரித்துக் கொடுக்கப்படுகிறது.

உ. பணியாளர்களுக்கான இலாபப் பங்குக் கீழ்க்காணும் முறையில் கொடுக்கப்படலாம்:

1. ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் உரிய இலாபப் பங்கு ரொக்கமாக அந்த ஆண்டு இறுதியில் கொடுக்கப்படலாம்.

2. அவ்வாறு கிடைக்கும் தொகை பணியாளருடைய வருங்காலச் சேமிப்புநிதி அல்லது ஓய்வு ஊதியத்துடன் சேர்த்து வழங்கப்படலாம்.

3. இலாபப் பங்கில் ஒரு பகுதியை ரொக்கமாகக் கொடுத்து விட்டு மற்றொரு பங்கை நிறுவனத்திலேயே முதலீடு செய்து அதற்குரிய பங்குகளைப் பணியாளர்களுக்குக் கொடுத்துப் பணியாளர்களையும் நிறுவனத்தின் கூட்டாளிகளாகச் சேர்த்துக் கொள்ளலாம்.

இலாபப் பங்கீட்டால் ஏற்படும் நன்மைகள்

இலாபப் பங்கீட்டால் கீழ்க்காணும் நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன.

1. குறைந்த அளவு உற்பத்திச் செலவில் உற்பத்தியைப் பெருக்க வழி செய்கிறது.

2. பண்டங்கள் பாழாக்கப்படுவது தடுக்கப்படுகிறது.

3. பணியாளர்களுக்கும் இலாபத்தில் ஒரு பங்கு அளிப்பதன் மூலம் பணியாளர்களின் நலன் பாதுகாக்கப்படுகிறது.

4. பணியாளர்களுக்கும் இலாபத்தில் பங்கு கொடுப்பதால் பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் நல்ல உறவு முறை நிலவுகிறது.

5. பணியாளர்களின் வருவாய் அதிகரிக்கும் காரணத்தினால் அவர்களின் உற்பத்தித் திறனும் கூடுகிறது.

6. பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் இத் திட்டத்தின் பயனை ஒரு குறிப்பிட்ட ஆண்டாவது அந் நிறுவனத்தில் பணி புரியும் பணியாளர்களுக்கு மட்டும்தான் கொடுப்பதால் பணியாளர்கள் தொடர்ந்து ஒரே நிறுவனத்தில் பணி புரிய விழைகின்றனர்.

7. பணியாளர்கள் தாங்களாகவே விரும்பிக் கடினமாக உழைப்பதாலும் பண்டங்கள் பாழாவதைத் தடுப்பதாலும் மேற்பார்வைக்கான செலவு கணிசமான அளவு குறைகிறது.

8. இம் முறையின் மூலம் திறமைமிக்க பணியாளர்களை ஒரு நிறுவனம் ஈர்க்க முடிகிறது.

இம் முறையினால் ஏற்படும் குறைபாடுகள்

1. நிறுவனம் இலாபம் ஈட்டாத நிலையில் இத் திட்டத்திற்கே வேலையில்லை.

2. ஒரு நிறுவனம் இலாபமீட்டுவது பணியாளர்களின் திறமையை மட்டும் பொறுத்ததன்று. நிறுவனம் ஈட்டும் இலாபம், மேலாண்மையின் திறமை, சந்தை நிலை ஆகியவற்றையும் பொறுத்துள்ளது.

3. இம் முறை திறமை மிக்க பணியாளர்களை நேரடியாக ஊக்குவிப்பதில்லை.

4. நிகர இலாபம் கணக்கிடுவதில் மனக்கசப்பு ஏற்படலாம்.

5. நிகர இலாபத்தைப் பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே பகிர்வதில் கருத்து வேறுபாடு ஏற்படலாம்.

6. பணியாளர்களுக்கான இலாபப் பங்கைத் தனிப்பட்ட பணியாளர்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுப்பதில் ஒருமித்த கருத்து இல்லாமற் போக வாய்ப்பு இருக்கிறது.

7. பணியாளர்களுக்குரிய பங்கு மிகக் காலதாமதமாகக் கொடுக்கப்படுவதால், அவர்கள் அதிகம் ஊக்குவிக்கப் படுவதில்லை.

8. தொழிற்சங்கங்கள் இம் முறைக்கு எதிர்ப்புத் தெரிவிக்கின்றன. ஏனெனில், இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படும் போது பணியாளர்களுக்கு கூலி உயர்வு கேட்டுப் போராட வாய்ப்பு இல்லை. எனவே, தொழிலாளர் சங்கங்களுக்கு அவசியம் ஏற்படாமல் போகிறது.

9. நிறுவனம் போதிய இலாபம் ஈட்டாத காலங்களில் பணியாளர்கள் போதிய ஊக்கமின்றிப் பணியாற்றுகிறார்கள்.

10. இலாபம் என்பது நட்டவச்சத்தை மேற்கொள்ளும் பணியாண்மையருக்கு அளிக்கப்படும் பரிசு என்றும், இதில் ஒரு பகுதியைப் பணியாளர்களுக்குக் கொடுத்தல் முறையற்றது என்றும் கூறிப் பணியாண்மையர் மறுப்புத் தெரிவிக்கின்றனர்.

இந்தியாவில் இலாபப் பங்கீடு

இலாபப் பங்கீட்டு முறை இந்தியாவிலும் இங்கிலாந்து, அமெரிக்கா போன்ற முன்னேற்றமடைந்த நாடுகளிலும் திறம்படச் செயற்படுத்தப்படவில்லை. 1947ஆம் ஆண்டு டிசம்பர் மாதம் டில்லியில் நடைபெற்ற முக்கூட்டு மாநாட்டின் (tripartite conference) முடிவின்படி ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களும் பணியாண்மையரும் அவர்கள் உழைப்பின் பயனைப் பணியாளர்களுக்குரிய நேர்மையான ஊதியம், முதலீடு செய்யப்பட்ட தொகைக்கு நேர்மையான வட்டி, நிறுவனத்தை விரிவாக்கப் போதிய காப்பு நிதி ஆகியவற்றைக் குறைத்து எஞ்சிய தொகையை உரிய முறையில் பங்கிட்டுக்கொள்ள வேண்டும்.

இந்திய அரசு இப் பரிந்துரைகளை ஏற்று அவற்றை ஆய்வு செய்யும் முகத்தான் இலாபப் பங்கீட்டின் மீதான குழு (committee on profit sharing) என்ற தனிப்பட்ட குழுவை நியமித்தது. அக் குழு 1948 ஆம் ஆண்டு செப்டம்பர் மாதத்தில் தனது பரிந்துரைகளை அரசுக்குச் சமர்ப்பித்தது. அப் பரிந்துரைகளுள் மிக முக்கியமானவை வருமாறு :

1. ஒரு நிறுவனத்தின் இலாபத்தில், முதலீட்டுக்காக ஒரு குறிப்பிட்ட வீதத்தில் வட்டி செலுத்தியது போக எஞ்சியுள்ள தொகையில் 50 விழுக்காடானது பணியாளர்களுக்கு இலாபப் பங்காக அளிக்கப்பட வேண்டும்.

2. அவ்வாறு பணியாளர்களுக்கு இலாபப் பங்காக அளிக்கப்பட்ட தொகை பணியாளர்களுக்கிடையே அவர்கள் கடந்த 12 மாதங்களாக ஈட்டிய அடிப்படைச் சம்பள அடிப்படையில் பிரித்துக் கொடுக்கப்படுதல் வேண்டும்.

3. அவ்வாறு கிடைக்கும் இலாபப் பங்கு ஒரு பணியாளரின் அடிப்படைச் சம்பளத்தில் 25 விழுக்காட்டிற்கு மேலாக இருக்குமேயா[illegible], 25 விழுக்காட்டிற்குச் சமமான தொகையை மட்டும் ரொக்கமாகக் கொடுத்துவிட்டு எஞ்சிய தொகையை அவருடைய கணக்கில் வரவு வைக்க வேண்டும்.

4. இம் முறையினைச் சோதனை முறையாகப் பஞ்சு ஆலைகள், சணல் ஆலைகள், எஃகுக் கம்பெனிகள், சிமெண்ட் கம்பெனிகள், டயர் கம்பெனிகள், சிகரெட்டுக் கம்பெனிகள் ஆகியவற்றில் முதற்கட்டமாகச் செயற்படுத்த வேண்டும்.

5. நிரந்தரமாக இலாபப் பங்கீடு நிறுவன அடிப்படையில் செயற்படுத்தப்பட வேண்டுமெனினும், ஆரம்பக் காலத்தில் இம் முறை தொழில் இடத்தின் அடிப்படையில் கடைப்பிடிக்கப்பட வேண்டும்.

முன்னர் குறிப்பிட்டது போன்று, போதிய நன்மையில்லாத காரணத்தாலும், பணியாளர்களும் பணியாண்மையர்களும் தகுந்த முறையில் ஒத்துழைக்காததாலும் இம் முறை எதிர்பார்த்த அளவு வெற்றிபெறவில்லை. 'இலாபப் பங்கீடு மட்டும் நிறுவனத்துடன் தொழிலாளரை இனம் கண்டறிவதற்கான போதிய வழி முறையாகாது. தொழிலாளர்களைப் பணியாண்மையருடன் கூட்டுக் கலந்துரையாடலில் சேர்த்துக்கொள்ளுதல் கட்டுப்பாட்டினையும் பொறுப்பினையும் பகிர்ந்துகொள்ளுதல் ஆகியவற்றின் வாயிலாக அதனை அடைதல் வேண்டும். மற்றும், அதன் மூலம் தொழிற்சாலையில் கூட்டு நோக்கக் கருத்தினை உருவாக்கப்பட வேண்டும்' என்று சரியாக எடுத்துரைக்கப்பட்டுள்ளது.

தொழிலாளர் கூட்டு முறை (Labour co-partnership)

பணியாளர்களுக்கிடையே அதிகப் பொறுப்புணர்ச்சியை ஏற்படுத்தவும் அவர்களை நன்முறையில் ஊக்குவிக்கவும் இம் முறை கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது. இம் முறை இலாபப்பங்கீட்டு முறையின் முன்னேற்றமடைந்த நிலையாகும். இம் முறையில் பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் கூட்டுப் பங்காளிகளாகக் கருதப்படுகின்றார்கள். இம் முறையின் சிறப்புத் தன்மையாவன:

1. பணியாளர்கள் தொழில் நிறுவனத்தினை இலாபத்தில் பங்கு பெறுகின்றார்கள்.

2. அந்த இலாபப் பங்கு ரொக்கமாகக் கொடுக்கப்படாது பணியாளர்களுடைய கணக்கில் வரவு வைக்கப்படுகிறது

3. அவ்வாறு வரவு வைக்கப்பட்ட தொகை ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு வந்தவுடன் அத் தொகை பணியாளர்கள் பணிபுரியும் நிறுவனத்தின் முதலுடன் சேர்த்துக்கொள்ளப் பட்டு அப் பணியாளர்களுக்குச் சந்தை விலை வீதத்தில் அந் நிறுவனத்தின் பங்குகள் கொடுக்கப்படுகின்றன.

4. பணியாளர்களும் இதர பங்குதாரர்களைப் போன்று நிறுவனத்தின் மேலாண்மையில் பங்கேற்கும் உரிமையைப் பெறுகின்றார்கள்.

இலாபப் பங்கீடு முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத்தின் பணியாளர்களைவிட இம் முறையைக் கடைப்பிடிக்கும் நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் சற்றுக் கூடுதலாக ஒத்துழைக்கின்றூர்கள் என்பது தவிர இம் முறை இலாபப் பங்கீட்டு முறையின் நன்மை தீமைகளையே பெற்றுத் திகழ்கின்றது.

மேலூதியம் அளித்தல்

இலாபப் பங்கீட்டுக் கோட்பாடு, ஆண்டிறுதியில் தொழிலாளர்களுக்கு மேலூதியம் அளிப்பதில் வந்து முடிவடைந்துள்ளது. சிறந்த கம்பெனிகள், உயர்வான அளவு மேலூதியம் அளிப்பதற்கான போதிய இலாபம் ஈட்டப்படாத ஆண்டுகளில்கூட மூன்று மாத சம்பளம் வரை மேலூதியமாகத் தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்க முன் வந்திருந்தன. இவ்வாறு மேலூதியம் கொடுத்தல், பணியாண்மையர் பணியாளர்களுடைய கூலியில் ஒரு பகுதியினைப் பிடித்து வைத்திருந்து ஆண்டிறுதியில் 'மேலூதியம்' என்ற தலைப்பில் வழங்குகின்றனர் என்ற ஓர் எண்ணத்தினைத் தொழிலாளர்களிடையே தோற்றுவித்து இருக்கிறது. இவ்வாருக, மேலூதியம் என்பது 'நிறுத்தி வைக்கப்பட்ட கூலி' (deferred wage) எனக் கருதப்பட்டு வருகின்றது.

மேலூதியம் செலுத்தும் சட்டம் (The Payment of Bonus Act, 1965)

மேலூதியம் செலுத்தும் சட்டம் 1965ஆம் ஆண்டு மே திங்கள் 29ஆம் நாள் முதல் நடைமுறைக்குக் கொண்டு வரப்பட்டது. திரு. எம். ஆர். மேஹர் (Thiru M. R. Mehar) என்பவரைத் தலைவராகக் கொண்ட மத்திய அரசால் 1961ஆம் ஆண்டு நியமிக்கப்பட்ட மேலூதியக் குழு (bonus commission) சமர்ப்பித்த பரிந்துரையின் பேரில் இச் சட்டம் இயற்றப்பட்டது.

ஜம்மு, காஷ்மீர் ஆகிய பகுதிகள் நீங்கலாக இந்தியாவின் இதரப் பகுதிகளில் பணிபுரியும் எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் பொருந்துகிறது. இச் சட்டத்தின் விதி முறைகள் 20 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணியாளர்களைக் கொண்ட எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்துகிறது. மாதம் ஒன்றுக்கு ரூபா 1600 வரை ஊதியம் ஈட்டிய பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் 30 நாள்கள் பணிபுரிந்து இருப்பாரேயானுல் அவர்கள் மிகை ஊதியம் பெறத் தகுதியுடையவர்கள் ஆகின்றூர்கள். ஆனுல், ரூபா 750 க்கு மேலும் ஊதியமாகப் பெறும் பணியாளர்களின் ஊதியம் மிகை ஊதியத்தைக் கணக்கிடும்போது ரூபா 750 ஆகவே கொள்ளப்படும்.

ஒவ்வொரு பணியாண்மையரும் ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் அவர் ஈட்டும் ஊதியத்தில், நிறுவனம் இலாபம் ஈட்டினும் ஈட்டாவிடினும் 4 விழுக்காடு அல்லது ரூபா 40 இவற்றில் எது குறைவாக உள்ளதோ அத் தொகையைக் குறைந்த அளவு மேல் ஊதியமாகக் கொடுத்தல் வேண்டும். இவ் விதிமுறையானது மேலூதியம் இலாபத்திலிருந்து மட்டுமே செலுத்தப்பட வேண்டுமென்ற, நன்கு ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டுள்ள கோட்பாட்டிலிருந்து விலகிச் செல்கிறது. மொத்த ஊதியத்தில் 20 விழுக்காடு கூடுதல் அளவு மேலூதியமாகக் கொடுக்கப்படலாம்.

இச் சட்டம் ரிசர்வ் பாங்கு, தொழில் முன்னேற்றப் பாங்கு, இந்திய தொழில் நிதிக் கூட்டுரு, மாநில நிதிக் கூட்டுருக்கள், விவசாய மறுநிதிக் கூட்டுரு, இந்திய யூனிட் டிரஸ்டு, பல்கலைக் கழகம் மற்றும் பிற கல்வி நிறுவனங்கள், ஆயுள் ஈட்டுறுதி, கூட்டுரு போன்ற நிறுவனங்களுக்குப் பொருந்தாது. ஒப்பந்தக் காரர்களிடம் பணிபுரிவோர் மற்றும் இலாப நோக்கமற்ற நிறுவனங்களில் பணிபுரிவோர்களுக்கும் இச் சட்டம் பொருந்தாது.

ஒதுக்கி வைக்கபடத்தக்க கூடுதல்நிதி என்பது நிறுவனத்தின் மொத்த இலாபத்திலிருந்து நிறுவன உரிமையாளர்களுக்குரிய ஊதியம், தேய்மானத்திற்கான காப்புநிதி, வருமானவரி, இதர நேரடி வரிகள், சலுகைப் பங்குகளின் மீதான இலாப ஈவு, 6 விழுக்காடு காப்புநிதி, சாதாரணப் பங்குகளுக்கு 8.5 விழுக்காடு இலாப ஈவு ஆகிய தொகைகளைக் கழித்து வரும் மீதித் தொகையாகும். ஒதுக்கி வைக்கப்படத்தக்க கூடுதல் நிதியில் 60 விழுக்காடாவது பணியாளர்களுக்கு மேலூதியமாக அளிப்பதற்காக ஒதுக்கி வைக்கப்பட வேண்டும்.

தொழிலாளர்கள் பணிபுரிகின்ற நிறுவனத்தின் வாழ்வு வளத்தில் தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற பங்கீடுதான் மேலூதியமென்ற பொதுக் கருத்திற்கு மேலூதியக் குழு விளக்கம் கூறுகின்றது. முறையாகக் கணக்கிடப்பட்ட ஒரு மேலூதிய முறை தொழிலாளர்களின் தேவையின் அடிப்படையிலான ஊதியத்திற்கும் உண்மையாகப் பெறுகின்ற ஊதியத்திற்குமிடையேயுள்ள இடைவெளியினைக் குறைக்க உதவி புரிகின்றது.

மேலூதிய மறு ஆய்வுக் குழு, 1974

டாக்டர் பி. கே. மதன் அவர்களின் தலைமையிலான ஒரு மேலூதிய மறு ஆய்வுக்குழு 1972ஆம் ஆண்டு மே திங்களில் நிறுவப்பட்டது. அக் குழு அதனுடைய பரிந்துரைகளை 1974ஆம் ஆண்டு செப்டம்பர் திங்களில் சமர்ப்பித்தது. இது குறைந்த அளவு

மேலூதியமான 8.33 விழுக்காடு மற்றும் மிகுதியான அளவு மேலூதியமான 20 விழுக்காடும் தொடர்ந்து செயற்படுத்த வேண்டும் என்று பரிந்துரை செய்தது. மேலூதிய சட்டத்தின் கீழ்வராத நிறுவனங்களுக்கும் அரசுத் துறை தொழிலாளர்களுக்கும் இதனை விரிவுபடுத்துவதற்கான கோரிக்கையினை இக் குழு தள்ளுபடி செய்தது. மிகுதியான மேலூதியம் கொடுக்கக்கூடிய அளவினை ரூபா. 750–இல் இருந்து ரூபா 1000 ஆக உயர்த்தவும்ரூபா. 1600 இலிருந்து ரூ. 2000 வரைக்கும் ஊதியம் பெறும் தொழிலாளர்கள் மேலூதியம் பெறுவதற்குத் தகுதி வாய்ந்தவர்களாகச் செய்வதற்காகமிகுதியான ஊதிய வரம்பினைரூபா.2000-க்கு உயர்த்தப்படவும் இக் குழு பரிந்துரை செய்துள்ளது.

புதிய மேலூதிய அவசரச் சட்டம், 1975

1965ஆம் ஆண்டு மேலூதியம் அளித்தல் சட்டத்தினைத் திருத்தும் நோக்கத்துடன் 1975ஆம் ஆண்டு செப்டம்பர் திங்கள் 25ஆம் நாள் இந்திய குடியரசுத்தலைவர் ஓர் அவசரச் சட்டத்தினைப் பிரகடனம்செய்தார். முதற்தடவையாக மேலூதியம் என்றபொதுக் கருத்து விளக்கமாகக் கூறப்பட்டு அஃது இலாபங்களின் அடிப்படையில் அல்லது உற்பத்தி அல்லது உற்பத்தித் திறனின் அடிப்படையில் மட்டுமே செலுத்தப்பட வேண்டுமென்று தெரிவித்துள்ளது. 1974ஆம் கணக்காண்டிற்குக் குறைந்த அளவு மேலூதியமாகச் சட்டத்தில் கூறப்பட்டுள்ள 4 விழுக்காடுகள் கொடுத்தால் போதுமானதாகும். எனினும், குறைந்த அளவு ஊதியம் பெறும் தொழிலாளர்களின் நலனைக் கருத்தில் கொண்டு மேலூதியத்தினை குறைந்த அளவுத்தொகைகளான ரூபா 40-ம் ரூபா 25-ம் முறையே ரூபா. 100 ஆகவும் ரூபா. 60 ஆகவும் உயர்த்தப்பட்டுள்ளது. வருகின்ற ஆண்டுகளுக்குக் குறைந்த அளவு மேலூதியம் தருவது நான்கு ஆண்டுகாலச் சுழற்சியில் கிடைக்கக்கூடிய உபரி இலாபத்தைப் பொருத்துள்ளது. இறுதி நிலையான உபரி இலாபம் இருந்தால் மட்டுமே குறைந்த அளவு மேலூதியம் கொடுக்கப்படும். உபரி இலாபமில்லாவிடின், மேலூதியம் கொடுக்கப்படமாட்டாது. மொத்த ஊதியத்தில் 20 விழுக்காடு கூடுதல் அளவு மேலூதியமாகக் கொடுக்கப்படலாம் என்று சட்டத்தில் கூறப்பட்டுள்ளது. அதில் எவ்வித மாறுதலும் கிடையாது. பொருளாதாரத்தில் கூலி மேலூதியம்—விலைவாசி சுருள்வட்டத்தின் (wage-bonus-price spiral) விளைவினைக் கட்டுப்படுத்துவதில் இவ்வவசரச் சட்டம் உண்மையிலேயே உதவி புரிகின்றது.

சம ஊதியச் சட்டம் (Equal Remuneration Act)

1975ஆம் ஆண்டு ஜூன் திங்களில் நாட்டில் அவசர நிலை பிரகடனம் செய்யப்பட்ட பின்னர், தொழிலாளர்களின் வாய்ப்பு

வளங்களை அபிவிருத்தி செய்வதற்காக அரசு பல நடவடிக்கை களை மேற்கொண்டுள்ளது. சட்டப் புத்தகத்தில் கொண்டு வரப் பட்டுள்ள பரந்த செயல் விளைவுடைய முக்கியமான சட்டம் சம ஊதியச் சட்டமாகும். ஒரே தன்மையுடைய பணியினைப் புரி கின்ற ஆண் பெண் தொழிலாளர்களுக்குப் பாலின வேறுபாடின்றிச் சம ஊதியம் அளிப்பதற்கு இச் சட்டம் வழிவகை புரிகின்றது. பாலினத்தின் அடிப்படையில் தொழில் துறையிலுள்ள வேற்றுமை பாராட்டுதலைத் தவிர்க்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்பட்டுள்ளது. தோட்டப் பண்ணைகள், சுரங்கங்கள், வருங்காலச் சேமிப்பு நிதி நிறுவனங்கள், உள்ளாட்சித் துறையினர், மத்திய மாநில அரசு கள், மருத்துவ மனைகள், மருத்துவ இல்லங்கள், கல்வி மற்றும் ஆராய்ச்சி நிறுவனங்கள், வங்கிகள், ஈட்டுறுதிக் கம்பெனிகள் மற் றும் பிற நிதியியல் நிறுவனங்கள் ஆகியவற்றிற்கு இச் சட்டம் பொருந்துகிறது. இச் சட்டத்தினுடைய விதி முறைகளை செயற் படுத்துவதைச் சரி பார்ப்பதற்கான அதிகாரிகளும் இச் சட்டத்தில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளார்கள்.

நிறுத்தி வைக்கப்பட்டுள்ள இலாபங்களின் மீது தொழிலாளர் களுடைய உரிமைகள்

பேராசிரியர் வி. எம். தாண்டேகர் அவர்களால் தெரிவிக்கப் பட்டுள்ள ஒரு முக்கியமான யோசனை யாதெனில் நிறுத்தி வைக் கப்பட்டுள்ள இலாபங்களின் மீது தொழிலாளர்களுடைய உரிமை களைச் சார்ந்ததாகும். சாதாரண செலுத்தப்பட்ட பங்கு மூலதனத் திற்கு எந்த வீதத்தில் இலாப ஈவு அளிக்கப்படுகிறதோ அதே வீதத்தில் தொழிலாளர்களுக்கும் மேலூதியம் அளிக்கப்பட வேண் டும் என்று அவர் கருத்துத் தெரிவிக்கின்றார். எனவே, தொழி லாளர்கள் ஒரு குறைந்த அளவு மேலூதியத்தினை விரும்பினால் அவர்கள் குறைந்த அளவு இலாப ஈவுகளை ஒப்புக்கொள்ள வேண் டும். ஆகையால், இலாபங்களின் குறைந்த வீதத்தினை அடை வதற்கு முயற்சி செய்ய வேண்டியது தொழிலாளர்களுடைய பொறுப்பாகும் என்று அவர் வலியுறுத்துகின்றார். இலாபங்களீட் டாத பொழுது அவர்களுக்கு மேலூதியம் கிடைக்காது. குறைந்த அளவு இலாப ஈவு மற்றும் குறைந்த அளவு மேலூயதித்தின் தேவையை அவர் வலியுறுத்திக் கூறுகின்றார். குறைந்த அளவு மேலூதியத்தின் அடிப்படையிலான நிறைந்த அளவு இலாப ஈவு என்ற கருத்து நமது நாட்டில் இன்னமும் ஒரு தத்துவ மயமான நிலையிலேயே இருக்கிறது.

உற்பத்தித் திறனின் ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்ளுதல்

இன்று, உற்பத்தித் திறனின் ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்வதற்கான ஒரு விதி முறையினை உருவாக்குவதற்கான ஓர் உண்மையான தேவையின் உணர்வு நிலவுகிறது. அவ்வாறுன ஆதாயத்தில் தொழிலாளர்களுக்கும் ஒரு பங்கு உள்ளது என்பதை அவர்கள் உணர்ந்தால்தான் அவர்கள் அவர்களுடைய மிகச் சிறப்பான உழைப்பினை நிறுவனத்திற்குத் தருவதற்குப் போதிய அளவில் ஊக்கமடைவார்கள். நமது நாட்டில் உற்பத்தித்திறனின் வேகத்தினைத் துரிதப்படுத்துவதற்கான தேவை சம்பந்தப்பட்டவர்களால் உணரப்பட்டுள்ளது. பணியாண்மையுர் கூலிகளை உற்பத்தித் திறனுடன் இணைப்பதற்கு ஒப்புதல் அளித்துள்ளனர். ஆனால், தொழிற்சங்கத் தலைவர்கள் 'தொழிற்சாலை முழுவதற்குமான உற்பத்தி உருமாதிரிகளை நிருணயித்தல், உண்மையாகக் குறைந்த அளவுக் கூலியை நிருணயித்தல் மற்றும் இவற்றை ஊக்குவிப்பு மேலூதியத்துடன் இணைத்தல் போன்ற நிபந்தனைகளைத் தெரிவித்துள்ளார்கள். உற்பத்தித் திறனின் ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்வதற்கான தேச முழுவதற்குமான விதிமுறையினை ஏற்படுத்துவது எளிதன்று. தொழில் உறவுகளினுடைய ஒரு தத்துவமாகத்தான் இதனைக் கருதவேண்டுமேயல்லாமல் ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்து கொள்வதற்கான ஒரு கணக்கியல் விதி முறையாக இதனைக் கருதுதல் கூடாது என உணரப்பட்டுள்ளது.

கூலி—சம்பள நிருவாகம் ஓர் அறிவியல் மட்டுமன்று; அஃது ஒரு கலையாகும். எவ்விதமான கணக்கியல் விதிமுறைகள் கிடைத்தாலும், ஒரு முறையான தேர்ந்தெடுத்தல் செய்யப்பட வேண்டும். அதற்கு உயர்நிலைப் பணியாளர், மேலாளர் மற்றும் நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் துறையினர்களிடத்தில் மிக உயர்ந்த தேர்ச்சித் திறன் தேவைப்படுகிறது. அதன் மூலம் இப் பகுதியில் ஆற்றல் வாய்ந்த முடிவுகளை உருவாக்கலாம்.

'பெரும்பான்மையான தொழிலாளர்கள் உற்பத்தி அடிப்படையிலான மேலூதியம் என்ற புதிய தத்துவத்தை ஏற்க மறுக்கிறார்கள். இலாபங்களைக் கட்டுப்படுத்தி இன்றியமையாப் பண்டங்களின் விலைகளைக் குறைப்பதற்காகக் அரசு பலவித கட்டுப்பாடுகளைச் செயல்படுத்தி வருவதால் இலாபத் தொகைப் பங்கீடு மேலூதிய முறை பயனற்றதாகி வருகிறது. உற்பத்தி அடிப்படையிலான மேலூதியம்தான் மாற்று வழி. ஒரு நிறுவனத்தின் உற்பத்தியில் தொழிலாளியின் பங்கு எவ்வளவு? என்பதை ஆய்வறிவுப் பூர்வமாக நிருணயிப்பது சிக்கலான செயல்தான். ஆனால், சிக்கல்களை தீர்த்து உற்பத்தி அடிப்படையில் மேலூதியம் அளிப்பது தவிர

வேறு வழியில்லை. தேச அளவிலோ ஒரு தொழில் முழுவதற்குமோ மேலூதியத்தை நிருணயிக்க முடியாது. மாநிலத்திற்கு மாநிலம், நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் நிலைமை வெவ்வேறுயிருப்பதால் ஒவ்வொரு நிறுவனத்துக்கும் மேலூதிய விவகாரத்தை அதன் உற்பத்தி அடிப்படையில் தீர்ப்பதொன்றே வழி. இதில் நிருவாகத்தினர், தொழிற்சங்கங்கள் இரு சாராரும் ஒத்துழைக்க வேண்டும்' என்று உற்பத்தி அடைப்படையிலான மேலூதிய முறைப்பற்றி இந்திய தேசிய தொழிற்சங்கக் காங்கிரசின் பொதுச் செயலாளர் திரு. இராமானுசம் கூறியுள்ளார்.

தளர்த்தப்பட்ட மேலூதியக் கோட்பாடு

1976ஆம் கணக்காண்டிலிருந்து, ஒரு தொழில் நிறுவனம் நிகர இலாபத்தினை ஈட்டின், ஒதுக்கி வைக்கப்படத்தக்க கூடுதல் நிதி (allocable surplus) இல்லாவிடினும், ஒவ்வொரு தொழிலாளருக்கும் ரூபாய் 100 என்ற ஓர் ஒத்த வீத மேலூதிய (flat rate of bonus) அளிக்கப்பட வேண்டுமென்று 1977ஆம் ஆண்டு ஜனவரித் திங்கள் 17ஆம் தேதி மத்திய அரசால் வெளியிடப்பட்டுள்ள ஓர் அறிக்கை கூறுகின்றது. மேலூதியச் சட்டத்தினைத் தளர்த்துவது பற்றிய இம் முடிவினைப் பணியாண்மையரும் பணியாளர்களும் வரவேற்றுயிருப்பினும், அதனுடைய விதிமுறைகளைப்பற்றி இரு தரப்பினரும் முழுமையாக மனநிறைவு பெறவில்லை.

மேலூதியச் சட்டத்தினை தளர்த்துவதுபற்றிய மத்திய அரசின் இம் முடிவு இயல்பான இலாபத்தினை ஈட்டுகின்ற தொழில் நிறுவனங்களையும் குறிப்பாகத் தொழிலாளர் செறிவு கொண்ட தொழில் நிறுவனங்களையும் பாதிக்கக்கூடும் என இந்தியப் பணியாளர் கூட்டிணைவின் தலைவர் திரு. நவல் டாட்டா எடுத்துரைத்துள்ளார். இலாபங்களை ஈட்டாமல் நட்டத்தில் செயல்படுகின்ற தொழில் நிறுவனங்களில் பணிபுரிகின்ற தொழிலாளர்களுக்கு மேலூதியம் அளிப்பதற்காக எந்தவொரு விதிமுறையும் செய்யப்படவில்லையென தொழிலாளர் பிரதிநிதிகள் வருத்தம் தெரிவித்துள்ளார்கள்.

1976ஆம் ஆண்டிலிருந்து துவங்குகின்ற கணக்காண்டிற்கு ஒரு தொழில் நிறுவனம் நிகர இலாபத்தினை ஈட்டின் ஒதுக்கி வைக்கப்படத்தக்க கூடுதல் நிதி இல்லாவிடினும், ஒவ்வொரு தொழிலாளருக்கும் ரூபாய் 100 என்ற ஒத்தவீத மேலூதியம் அளிக்கப்பட வேண்டுமென்பதற்கு முன்னுள் மத்திய தொழிலாளர் அமைச்சர் திரு. இரகுநாதரெட்டி அவர்கள் மூன்று காரணங்களைச் சுட்டிக் காட்டியுள்ளார். அவையாவன ;

1. உற்பத்தி அல்லது உற்பத்தித் திறனின் அடிப்படையில் மேலூதியத்தை அளிப்பதற்கான ஒப்பந்தங்களை மேற்கொள்வதில் பணியாண்மையரின் தயக்கம்.

2. சில நிறுவனங்களின் தணிக்கை செய்யப்பட்ட இருப்பு நிலைக் குறிப்பு மற்றும் இலாப நட்டக் கணக்கின் சரி நிலையின்மை.

3. ஒரு கணக்காண்டில் இலாபம் ஈட்டிருப்பினும் தொழில் நிறுவனங்கள் மேலூதியத்தை அளிக்காத நிலை.

பணியாண்மையர் சமர்ப்பிக்கின்ற கணக்குகள் பிழையின்றி இருப்பதையும் இருப்புக் நிலை குறிப்பு மற்றும் இலாப நட்டக் கணக்கின் பல்வேறு இனங்களின் ஒழுங்கினையும் ஆராய்வதற்குத் தீர்ப்பாயங்களுக்கு (tribunals) உரிமையளிக்கப்பட்டுள்ளது. இது, திருத்தப்பட்ட மேலூதியச் சட்டம் பணியாண்மையர்களுக்குச் சாதகமாக உள்ளது என்ற குற்றச்சாட்டினை நீக்குவதற்கு வழி வகை செய்கிறது. மேலும், தேவையான நிலைகளில் தொழில் நிறுவனங்களின் கணக்குகளைத் தணிக்கை செய்வதற்காகத் தணிக்கையாளர்களை நியமிப்பதற்குத் தீர்ப்பாயங்களுக்கு உரிமை வழங்கப்பட்டுள்ளது. இவ்வுரிமையினை அரசியல் கட்சிகளால் ஆதிக்கம் செலுத்தப்படுகின்ற தொழிற்சங்கங்கள் தகாத வகையில் பயன்படுத்தாத வண்ணம் தேவையான நடவடிக்கைகளை அரசு மேற்கொள்ள வேண்டும்.

15. தொழில் உறவுகள் - I
(Industrial Relations)

ஒரு தொழிற்சாலையில் அல்லது ஒரு தொழில் நிறுவனத்தில், பணியாளருக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையே உள்ள உறவின் தன்மையினை வெளிப்படுத்துவதற்காகத் 'தொழில் உறவுகள்' என்ற சொற்றொடர் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. நிறுவனத்தின் மனிதச்சக்தியுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ள மேலாண்மைப் பிரிவுக்குத்தான் தொழில் உறவுகள் என்று பெயரிடப்பட்டுள்ளது. எளிமையாகக் கூறுவதென்றால், தொழில் நிறுவனத்துடன் இணைந்துள்ள உரிமையாளர்களின் சார்பார்களான செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும் ஒழுங்கமையப்பெற்ற தொழிலாளர்களுக்குமிடையேயுள்ள உறவுகளைத்தான் இது குறிக்கின்றது. இச் சொற்றொடர் இப்பொழுது இரு தன்மைகளில் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. அதனுடைய குறுகிய நோக்கத்தில், அது தொழிலாளர் உறவுகளை மட்டுமே உட்கொண்டிருக்கிறது. இவ்வாறான கருத்து இங்கிலாந்து மற்றும் சில நாடுகளிலும் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. அதனுடைய பரந்த கண்ணோட்டத்தில், அது தொழிலாளர் உறவுகள், மக்கள் தொடர்பு உறவுகள், நுகர்வோர் உறவுகள் போன்றவற்றையும் உட்கொண்டிருக்கிறது. இக் கண்ணோட்டம் அமெரிக்காவில் பெருமளவில் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. இவ்வாறு நோக்குமிடத்து, தொழில் உறவுகள் என்பது தொழில் நிறுவனம் அது தொடர்பு கொண்டுள்ள எல்லாப் பகுதியினருடனும் ஏற்படுத்திக்கொள்ள வேண்டிய எல்லா உறவுகளையும் உள்ளிட்டதாகிறது. இந்தியாவில் இச் சொற்றொடர் குறுகிய கண்ணோட்டத்தில் தொழிலாளர் உறவுகளை மட்டுமே குறிப்பிடும் வகையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றும் முகத்தான் தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய மனப்பூர்வமான ஒத்துழைப்பினைத் தாங்களாகவே நல்கின், அது மிகச்சிறந்த தொழில் உறவுகள் இருப்பதை வெளிப்படுத்திக் காட்டுகின்றது. கீழான தொழில் உறவுகளுக்குப் பல்வேறு காரணங்கள் உள்ளன. சிறப்பான தொழில் உறவுகளை உருவாக்குவதற்கான நிலைமைகளும் உள்ளன.

தொழில் உறவுகளைச் சார்ந்த பிரச்சினை காலத்துடன் மாறிக் கொண்டு வருகிறது. தொழிற்புரட்சியின் விளைவாகத்தான் தொழில் உறவுகள் என்ற கோட்பாடு பெரிதும் முன்னேற்றம் அடைந்து வந்துள்ளது. தொழிற்புரட்சிக்கு முன்பு, தொழிலாளருக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையேயான உறவு வேலையாள்-பணிமுதல்வர் என்று இருந்தது. அவர்களுடைய உறவு எளிமையானதாகவும் தனிமுறையானதாகவும் இருந்தது. அவர்களிடையேயான உறவினைப் பராமரிப்பதில் எவ்விதச் சிக்கலும் கிடையாது. எந்த விதமான தப்பெண்ணமும் உடனுக்குடன் சரி செய்யப்பட்டது. நவீன தொழில் மயமாக்குதல் மற்றும் தொழிற்சாலை முறையின் வருகையால், தொழில் உறவுகளின் முழுக் கோட்பாடும் கணிசமான அளவு மாறுதல் அடைந்துள்ளது. செயலாட்சிக் குழுவினர் உரிமையாளர்களின் சார்பாளர்களாயினர். அவர்களிடத்தில் சொத்தும் அதிகாரமும் குவிந்திருக்கிற காரணத்தினால் அவர்கள் மிகவும் சக்திவாய்ந்தவர்களானார்கள். ஆனால், தொழிலாளர்கள் மிகவும் சக்தியற்று இருந்தார்கள். அவர்களிடையேயான இடைவெளி மேலும் மேலும் வளர்ந்து வந்தது. பணியாண்மையர் கூலிகளையும் தொழிலாளர்களின் பணிமுறைமைகளையும் கட்டுறுத்திக் கூறியதன் விளைவாக மிகக் குறைவான கூலிகள், நேர்மையற்ற நீண்ட பணி நேரங்கள், கீழான பணிபுரிகின்ற நிலைமைகள் மற்றும் தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளை நசுக்குதல் போன்ற தொழில் கற்றும் பொருளாதாரச் சீர்கேடுகள் ஏற்பட்டன. அரசாங்கமும் கட்டுப்பாடற்ற வணிகக் கோட்பாட்டினைப் பின்பற்றியது.

எனினும், தொழிலாளர்களுடைய இன்றைய நிலைமை மிகவும் மாறுபட்டுள்ளது. பெரிய எண்ணிக்கையில் இன்று அவர்கள் சேர்ந்து பணிபுரிகின்றார்கள். நன்றாக ஒன்றுபடுத்தப்பட்டுள்ளார்கள். அவர்களுடைய உரிமைகள்பற்றி அவர்கள் நன்கறிந்துள்ளார்கள். மேலும், அவர்களுடைய கோரிக்கைகளை செயலாட்சிக்குழுவினர் ஏற்றுக்கொள்ளுமாறு செய்வதற்கான வலிமையுடன் உள்ளார்கள். அவர்கள் வெறும் பார்வையாளர்களாக இன்று இருக்கவில்லை. வேலை நிறுத்தம் என்ற சக்தி வாய்ந்த கருவி அவர்களிடத்திலிருப்பதால் அவர்கள் பணியாண்மையருடன் பேரம் பேசுவதற்கான வாய்ப்புள்ளது. ஆனால், பணியாண்மையர் ஒழுங்கமையப் பெற்ற தொழிலாளர்களின் கோரிக்கைகளுக்கும் பணிய மறுக்கின்றனர். இதுதான் தொழில் உறவுகளினுடைய சிக்கலை மேலும் மேலும் சிக்கலாக்குகின்றது. ஏனெனில், தொழில் மோதல்கள் மற்றும் அமைதியின்மை ஆகியவற்றில் முரண்பாடு கொண்டுள்ள நலன்கள் ஏற்படுகின்றன. அவ்வாறான தொழில் அமைதியின்மை ஒழுங்கின்மை, கீழான ஒழுங்குணர்வு, வேலைநிறுத்தங்கள், கதவடைப்பு

கள், மிகவும் மெதுவாகப் பணி புரிதல், அதிகமாகக் கடமையி லிருந்து விலகியிருத்தல், அதிகமாகத் தொழிலாளர் வெளியேற்றம் போன்ற உருவில் வெளிப்படுத்தப்படுகிறது. மேலும், இன்றைய ஒழுங்கமையப்பெற்ற தொழிலாளர்கள் அதிகமான கூலிகள், படி கள் மற்றும் மேலூதியத்துடன் மட்டும் மன நிறைவடையவில்லை. ஆனல், தொழில் நிறுவனங்களின் மேலாண்மையில் அவர்களுக் கும் பிரதிநிதித்துவம் வேண்டுமென்று கோரி வருகின்றூர்கள்.

வளமற்ற தொழில் உறவுகளுக்கான காரணங்கள்

திறமையின்மை மற்றும் தொழிலாளர் அமைதியின்மையால் முடிவடைகின்ற வளமற்ற தொழில் உறவுகளுக்கான முக்கியக் காரணம் செயலாட்சிக் குழுவினர் மற்றும் தொழிலாளர்களிடமுள்ள மனச் சோம்பலாகும். மேலாண்மை வேலை நிறுத்தங்கள் மற்றும் மிகவும் மோசமான அமைதியின்மை போன்றவற்றை எதிர் நோக்க வேண்டிய அவசிய மேற்படாத வரையில், கட்டுப்பாடற்ற வணிகக் கோட்பாட்டினைப் பின்பற்றுவதால் ஏற்படுகின்ற திறமை யின்மை மற்றும் அமைதியின்மைகளுக்கான காரணங்களைக் கண் டறிய போதிய கவனம் செலுத்துவதில்லை. பணியின் முறைமை களைப்பற்றிய வகையில்கூட, சிறப்பான முறைமைகளைக் கண்டு அறிவதற்கு மேலாண்மை சிறிதுகூட கவலைப்படுவதில்லை. ஆனல், அவற்றைக் கீழ்ப் பணியாளர்களே வகுத்துக் கொள்ளுமாறு முழு மையாக அவர்களிடம் விட்டுவிடுகின்றனர். தொழிலாளர்கள் மீது பணியாண்மையர்களுடைய வெறுப்பு மற்றொரு காரணமாகும். எனினும், வளமற்ற தொழில் உறவுகளுக்கான காரணங்கள் பின் வருமாறு சுருக்கமாகக் கொடுக்கப்படலாம்:

1. செயலாட்சிக் குழுவினர் மற்றும் தொழிலாளர்களின் மன இயங்காத்தன்மை.
2. பணியாளர்களின்மீது செயலாட்சிக்குழுவினரின் பொறுக் கமுடியாத வெறுப் புணர்ச்சி.
3. பற்றுக்குறையான கூலி அல்லது கூலி அமைப்பினை நிருணயித்தல்.
4. உடல்நலத்திற்கு உகந்ததாயிராத பணி புரியும் நிலைமைகள்.
5. அமைதியின்மை.
6. மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் பிற மேலாளர்களிடத்தில் மனித உறவுகளின் திறன்கள் இல்லாமை.

7. பணியாளர்களது அதிகமான மேலூதியம் அல்லது அகவிலைக் கோரிக்கையையும் அவை சார்புள்ள பணியான்மையரது விருப்பமான எவ்வளவு குறைவாகக் கொடுக்கமுடியுமோ அவ்வளவு கொடுத்தல்.
8. பொருத்தமான சூழ்நிலையினைக் கருதாமல் பொருத்தமற்ற முறையில் இயந்திரம் மூலம் செயல் முழுதியாக்குதலைப் புகுத்துதல்.
9. நேர்மையற்ற அதிகமான பணிப்பாடு.
10. பற்றுக்குறையான நல்வாழ்வு வசதிகள்.
11. உற்பத்தித் திறனின் ஆதாயங்களைப் பகிர்ந்துகொள்வதில் உள்ள தகராறு.
12. பழிவாங்குதல், நேர்மையின்றிப் பணியிலிருந்து விலக்குதல் போன்ற நியாயமற்ற தொழிலாளர் நடைமுறைகள்.
13. பணியாளர் குறைப்பு, பணியாளர்களை வேலையிலிருந்து விலக்குதல் மற்றும் கதவடைப்புகள்.
14. தொழிலாளர்களுடைய வேலை நிறுத்தங்கள்.
15. தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையேயான போட்டி மனப்பான்மைகள்.
16. விலைவாசி உயர்வு, தொழிலாளர் அல்லாதவர்களுடைய வேலை நிறுத்தங்கள் மட்டும் பொதுவான அமைதியின்மை போன்ற பொருளாதார மற்றும் அரசியல் சூழ்நிலைகளும், தொழிலாளர்கள் மீது அவற்றின் விளைவும்.

சிறந்த தொழில் உறவுகளுக்கான நிலைமைகள்

ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனமும் சிறந்த தொழில் உறவுகளைத் தோற்றுவிப்பதற்கு முயற்சி செய்ய வேண்டும். அதன் மூலம் தொழில் அமைதியினை உறுதிப்படுத்தலாம். மேலும் வேலை நிறுத்தங்கள், வேலை இடைமுறிவுகள், போராட்டங்கள், முற்றுகைகள் மற்றும் போர்க் குரல் கொடுத்தல் போன்ற தொழில் அமைதியின்மைகளை இதன் மூலம் தவிர்க்கலாம். சிறந்த தொழில் உறவுகளை ஏற்படுத்திப் பேணிக் காப்பதற்கான நிலைமைகளாகப் பின்வருவன சுருக்கமாகக் கூறப்படுகின்றன :

1. பொதுவான நோக்கங்களை அடைவதை நோக்கிச் செயற்படுகின்ற குழுவில் பணியாளர்களும் ஒரு பகுதியாவர் எனப் பணியாண்மையர் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

2. தொழிலாளர்கள் அவர்கள் பெறுகின்ற ஊதியங்களுக்கேற்ப நிறுவனத்திற்கு அவர்களுடைய உழைப்பினைக் கொடுத்தல் வேண்டும் என்ற மனப்பான்மையினை வளர்க்க வேண்டும்.

3. பணிபுரிகின்ற நிலைமைகள், வசதிகள், மேற்பார்வையாளர்களுடைய மனப்பான்மை மற்றும் பிற உரிமைகளைப் பற்றிய தொழிலாளர்களுடைய குறைகளை நியாயமான முறையில் தீர்வு செய்ய வேண்டும்.

4. அரசியல்வாதிகள் அவர்களுடைய அரசியல் இலாபங்களை அடைவதற்காகத் தொழிலாளர்களை வேலை நிறுத்தங்கள் செய்யுமாறு தூண்டி விடுவார்கள். அவ்வாறான கவர்ச்சிகளிலிருந்து தொழிலாளர்கள் அவர்களை விலக்கிக் கொள்ளுதல் வேண்டும்.

5. நியாயமான கூலிகளையும் போதிய கூலி அமைப்பினையும் கொடுத்தல் வேண்டும்.

6. மனநிறைவாகப் பணிபுரியும் நிலைமைகளை உருவாக்க வேண்டும்.

7. அதிகரிக்கப்பட்டுள்ள உற்பத்தித் திறனின் ஆதாயங்களில் தொழிலாளர்களுக்கும் ஒரு நேர்மையான பங்கு கிடைப்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்காக ஒரு கொள்கை முறையினைப் பின்பற்றுதல் வேண்டும்.

8. எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள தொழிலாளர்களுக்குக் கல்வியறிவு புகட்டுவதற்கான ஒரு பொருத்தமான முறைமையினை அறிமுகப்படுத்த வேண்டும்.

9. தேவையான இடங்களில் தகுதியான கருவிகளைத் தொழிலாளர்களுக்கு அளிக்கப்பட வேண்டும்.

10. பணியாளர்கள், தொழிற்றுறை அலுவலர்கள் மற்றும் மேலாளர்களுக்கும் தொழில் உறவுகள் மற்றும் மனித உறவுகளில் பயிற்சி அளித்தல் வேண்டும்.

11. தொழிலாளர்களுடைய நலன்களைப் பாதிக்கக்கூடிய முடிவுகளைப்பற்றி அவர்களுக்குப் போதிய அளவு தகவல் அளிக்க வேண்டும்.

12. கூட்டுக் குழுக்கள் அல்லது பிற முறைமைகளின் வாயிலாக நிருவாகத்தில் தொழிலாளர்களும் பங்கு கொள்வதற்கான ஒரு சூழ்நிலையினை உருவாக்க வேண்டும்.

தொழிற்சங்கங்களும் அவற்றினுடைய பங்கும்

தொழிற்புரட்சியினால் ஏற்பட்ட தொழில் நுட்பப் புதுமைகள் மற்றும் உற்பத்திக்கான தொழிற்சாலை முறை ஆகியவை தொழிலாளர்கள் தனித்துநின்றால் மிகவும் வலிமையிழந்துகாணப்படுவார்கள் என்ற கருத்தினை அவர்கள் மனத்தில் தோற்றுவித்தது. மேலும், அவர்கள் பணியாண்மையரின் இரக்கத்தில் முழுமையாக இருக்க வேண்டும் என்று கருதுமாறு ஏற்படுத்தப்பட்டது. சக்தி வாய்ந்த பணியாண்மையருக்குத் தொழிலாளர்கள் சரி நிகர் சமமாக முடியாது. தொழிலாளர்கள், அவர்களுடைய குறைகளை நீக்குவதற்காக எல்லோரும் இணைந்து செயற்பட வேண்டும் எனக் கருதினார்கள். எனவே, அவர்கள் ஒன்று சேர்ந்து தொழிற்சங்கங்கள் அமைப்பதற்கான சூழ்நிலைகள் அவர்களைக் கட்டாயப் படுத்தின. தொழிற்சங்கங்களின் மூலம் அவர்களது உரிமைகள் வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய நிலைமைகள் மற்றும் பணி புரிவதற்கான நிலைமைகள் போன்றவற்றை மேம்படுத்துவதற்கும் பணியான்மையர் மற்றும் செயலாட்சித் தலைவர்களின் சுரண்டல் மற்றும் தகாத முறையில் அவர்களை நடத்துதல் போன்றனவற்றிலிருந்து அவர்களைக் பாதுகாத்துக்கொள்வதற்கும் முற்பட்டார்கள். ஐரோப்பா மற்றும் அமெரிக்காவில் நிலவிய மூலதன-உழைப்பு மோதல்கள்தாம் தொழிற்சங்க இயக்கத்திற்கு வித்திட்டன.

தொழிலாளர்களின் நலன்களைப் பாதுகாப்பதற்கு மட்டுமன்றி தொழில் அமைதியினைப் பேணிக் காத்தலுக்கும் தொழிற்சங்கங்களின் வளர்ச்சி இன்றியமையாததாகின்றது. தொழிற்சங்கங்களின் வளர்ச்சியினால் தொழில் தகராறுகளின் எண்ணிக்கையும் அதிகரிக்கின்றது எனச்சமுதாயத்தின் ஒரு பிரிவினரால் கருதப்படுகின்றது. இக்கூற்றானது தொழிற்சங்கங்கள் வளர்ச்சி பெறாத நிலையில் இருக்கும் பொழுது ஏற்படலாம். ஆனால், முன்னேற்றமடைந்துள்ள நாடுகளில், தொழிற்சங்கங்களின் வளர்ச்சியால் பல வேலைநிறுத்தங்கள் தவிர்க்கப்பட்டுள்ளன. ஏனெனில், கூலிகள், பணிபுரிகின்ற நிலைமைகள் மற்றும் தொழில் தகராறுகளைத் தன்னிச்சையாகவும் சட்டத்தின் வாயிலாகவும் கலந்துரையாடி முடிவு செய்வதற்கான நடைமுறைகள் வகுக்கப்பட்டுள்ளன. இன்று, பணியாண்மையரும் செயலாட்சித் தலைவர்களும் தொழிற்சங்கத்தின் தேவையினை உணர்ந்திருக்கின்றார்கள். தொழில் துறையில் முன்னேற்றமடைந்துள்ள நாடுகளின் செயலறிவு தொழிற்சங்கங்கள் முறை

யாக நடத்தப்பட்டால் அவைகளால் பல பிரச்சினைகளையும் முரண்பாடுகளையும் தவிர்க்கலாம் எனக் கருத்துரை தெரிவிக்கின்றது. அதே போன்றுதான் தொழிற்றுறைக்கு மட்டுமல்லாது ஒரு நாட்டிற்குக்கூட வலிமையானதும், சக்தி வாய்ந்ததுமான ஒரு தொழிற்சங்க இயக்கம் தேவைப்படுகின்றது. 'தொழிற்சாலையில் உள்ள எல்லாப் பணியாளர்களும் அங்கத்தினர்களாகக் கொண்ட வலிமையானதும் சக்திவாய்ந்ததுமான ஒரு தொழிற் சங்கம் தொழிற்சாலையின் நலன்களுக்கு மட்டுமல்லாது நாட்டினுடைய நலத்திற்காகவும் தேவை என்பதைப் பெரும்பாலான மக்கள் இக் காலத்தில் உணருகின்றார்கள். அத் தொழிற்சங்கங்கள் அவர்களை நல்வழி நடத்தி உறுதுணை புரிய வேண்டும்.'

தொழிற்சங்கங்களின் நோக்கங்கள்

காலத்தின் மாறுதலுடன் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் நோக்கங்களும் மாறிக்கொண்டே வருகின்றன. தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் தொடக்ககாலத்தில் கூலிகளையும் படிகளையும் அதிகரிக்க வேண்டும் என்ற கோரிக்கையுடன் அவை செயல் பட்டன. ஆனால், இன்று தொழிலாளர்களின் முழு வளர்ச்சியினையும் தோற்றுவித்தலே அவை குறிக்கோளாகக் கொண்டுள்ளன. ஐயத்துக்கிடமின்றித், தொழிற்சங்கங்களினுடைய முடிவான குறிக்கோள் தொழிலாளர்களால் தொழிற்சாலையினைக் கட்டுப்பாடு செய்வதாகும். தொழிற்சங்கங்களின் முக்கியமான நோக்கங்கள் சுருக்கமாகப் பின்வருமாறு கொடுக்கப்படுகின்றன.

1. தொழிலாளர்களுக்காகக் கூடுதலான கூலிகளையும் படிகளையும் பெற்று அதன்மூலம் அவர்கள் வாழ்க்கைத்தரத்தினை உயர்த்தி ஒரு சிறப்பான மதிப்பு நிலையுடன் சமுதாயத்தில் வாழ்வதற்குப் பாடுபடுதல்.

2. தொழிலாளர்கள் பணிபுரிகின்ற நிறுவனங்களினுடைய இலாபங்களின் ஒரு பகுதியினைப் பங்கீடு செய்வதற்காகக் கூடுதலான மேலூதியம் பெறுவதற்கு முயற்சி செய்தல்.

3. பணியில் நிரந்தரமின்மை, பழிவாங்குதல், தகாத முறையில் நடத்துதல் மற்றும் பணியாண்மையர்களின் நேர்மையற்ற நடத்தை போன்றனவற்றிலிருந்து தொழிலாளர்களைப் பாதுகாத்தல்.

4. தொழிலாளர்களுக்கான வாழ்க்கை நடத்துவதற்குரிய மற்றும் பணி புரிவதற்குரிய சிறப்பான நிலைமைகளைப் பெறுதல்.

5. தொழிலாளர்களும் சமுதாயத்தினுடைய பண்பாடுள்ள உறுப்பினர்கள் என்ற எண்ணத்தினையும் தன்னம்பிக்கையையும் வளர்த்தல்.

6. பணியாளர்களிடையே ஒழுக்கத்தையும் நேர்மையினையும் வளர்த்து அவர்களுக்குக் கல்வி புகட்டுதல்.

7. தொழிலாளர்களிடையே ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிப்பதற்காக உறுப்பினர்களினுடைய நலன்களுக்காகப் பல்வேறுபட்ட நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல்.

8. ஒருவருக்கொருவர் கலந்துரையாடுதல் மற்றும் கூட்டு பேரம் பேசுதல் போன்றவற்றின் வாயிலாகத் தொழில் அமைதியைப் பேணிக் காப்பதற்கும், செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும் தொழிலாளர்களுக்கு இடையேயுள்ள உறவினை மேம்படுத்துவதற்கும் முயற்சி செய்தல்.

9. தொழிலாளர்கள் சமுதாயத்தின் குடிமக்கள் மற்றும் தொழில் நிறுவனத்தின் பங்குதாரர்கள் என்ற மதிப்பு நிலைக்கு உயர்த்துவதற்கு உதவுதல்.

10. இந்தியா போன்ற ஒரு நாட்டின் திட்டமிட்ட பொருளாதார வளர்ச்சியில் ஆக்கப்பூர்வமான பங்கினை மேற்கொள்ளுதல்.

தொழிற்சங்கங்களின் நன்மைகள்

தொழிற்சங்கங்களினால் ஏற்படுகின்ற நன்மைகளைச் சுருக்கமாக பின்வருமாறு கொடுக்கலாம் :

1. தொழிற்சங்கங்கள் மிகச் சிறந்த நிபுணர்களின் உதவியினை இன்று பெறுகின்றன. எனவே, அவை பணியாண்மையருடன் சம நிலையில் கலந்துரையாடக் கூடிய நிலையில் இருக்கின்றன.

2. இது, பணியாளர்களிடையே தன்னம்பிக்கை மற்றும் சுயமரியாதை பற்றிய ஓர் எண்ணத்தினை ஏற்படுத்துகிறது. மற்றும், இதன்மூலம் தேசிய ஒழுங்குணர்வை (national character) ஏற்படுத்துவதற்கு உதவுகின்றது. எந்தவொரு சுயமரியாதையுள்ள தொழிலாளரும் வெகுமதிகளை விரும்பமாட்டார். ஆனால், அவனுடைய உற்பத்தித்

திறனுக்குத் தக்கபடி, ஆதாயங்களில் ஒரு நியாயமான பங்கு அவனுக்கு அளிக்கப்பட வேண்டும்.

3. தொழிற்சங்கங்கள் ஓர் ஒழுங்கமையப் பெற்ற அமைப்பாகச் செயற்படுவதால், மதிப்புநிலை மற்றும் சுய மரியாதை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தொழிலாளர்கள் பணியாண்மையருடன் கலந்துரையாட முடிகின்றது. தொழிற்சாலைகள் ஓர் ஆரோக்கியமான சூழ்நிலையில் பராமரிக்கப்படுவதையும் பணிக்காலங்களை வசதியாக ஏற்படுத்திக் கொடுப்பதையும் உறுதி செய்வதற்காகத் தொழிற்சங்கங்கள் பணியாண்மையரை வலியுறுத்திக் கேட்கின்றன. குறைபாடுகள் இருக்குமிடத்து, அவை தொழிற்சங்கங்களின் மூலம் முறையீடு செய்யப்படுவதால், தேவையில்லாத வேலை நிறுத்தங்கள் தவிர்க்கப்படுகின்றன.

4. உண்மையான பொருளாதார மதிப்பின் அடிப்படையில் கூலிகளை ஒரே மாதிரியான நிலையில் நிலைபெறச் செய்வதற்குத் தொழிற்சங்கங்கள் உதவிபுரிகின்றன.

தொழிற்சங்கங்களின் தீமைகள்

தொழிற்சங்கங்களினால் நன்மைகள் மட்டுமே ஏற்படுகின்றன என்று கருதுதல் கூடாது. அவற்றால் சில தீமைகளும் ஏற்படுகின்றன. அவையாவன :

1. அரசியல் சார்புநிலைகளின் மூலம், தொழிற்சங்கத் தலைவர்களுடைய நோக்கங்களையும் உட்கருத்துகளையும் அடைவதற்காகத் தொழிலாளர்கள் தகாத வழியில் செலுத்தப்படுகின்றார்கள்.

2. சில நேரங்களில், திறமையின்மையினை ஊக்குவித்து அவசியமில்லாமல் அதிகமான தொழிலாளர்களைப் பணியிலமர்த்துமாறு தொழிற்சங்கங்கள் பணியாண்மையரைக் கட்டாயப்படுத்துவதால், நிறுவனத்தின் செலவுகள் அதிகரித்து அதனுடைய உற்பத்தித் திறனும் இலாபமும் குறைகின்றன.

3. வேலைநிறுத்தங்கள், முற்றுகைகள் போன்றவற்றில் சேர்ந்து தொழிற்சங்கங்களினுடைய கருத்தினை ஆதரிக்குமாறுத் தொழிலாளர்கள் தொழிற்சங்கங்களினால் கட்டாயப்படுத்தப் படுகின்றார்கள். அதனால் நாட்டின் உற்பத்தி பாதிக்கப்படுகின்றது.

4. குறிப்பிட்ட ஒரு தொழிற்சாலையிலுள்ள சக்திவாய்ந்த ஒரு தொழிற்சங்கம், கூலிகளைப்பற்றிய ஒரு நியாயமற்ற கோரிக்கையின் மூலம், அதனுடைய தொழிலாளர்களுக்கு அதிகமான கூலிகளைப் பெறுவது மட்டுமல்லாமல் பிற தொழிற்றுறைகளிலுள்ள தொழிலாளர்களையும் அவ்வாறான நியாயமற்ற கோரிக்கைகளை விடுக்குமாறு தூண்டுகிறது.

5. நியாயமற்ற முறையில் கூலிகள் அதிகரிக்கப்படுவதால் தொழிற்றுறையிலுள்ள சில பிரிவுகள் நொடிப்புநிலைக்கு கொண்டுவரப்படுகின்றன.

சுருக்கமாகக் கூறுமிடத்து, முடிவான பகுத்தாய்தலில், நிதி வசதியற்ற தொழிற்சாலைகளும் நியாயமற்ற தொழிற்சங்கங்களும் சம்பந்தப்பட்ட தொழிலாளர்களுக்கும் பொதுவாகத் தொழில் துறைக்கும் தேசம் முழுவதற்கும் கணிசமான அளவு தீங்கினைச் செய்கின்றன.

இந்தியாவில் தொழிற்சங்கங்களின் வளர்ச்சி

முதல் உலகப்போர் முடிவுற்றவுடனேயே இந்தியாவில் தொழிற்சங்கங்கள் ஓர் ஒழுங்கமையப்பெற்ற இயக்கமாக உருவெடுக்கத் தொடங்கியது. உலகப் போரினால் உருவாக்கப்பட்ட பொருளாதார நிலைமைகளும் நமது நாட்டில் ஏற்பட்ட அரசியல் குழப்பங்களும்தான் தொழிற்சங்கங்களின் வளர்ச்சிக்கு முக்கிய காரணங்களாகும். தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய குறைகளை வெளிப்படுத்தித் தெரிவிப்பதற்குச் சில தனிப்படுத்தப்பட்ட முயற்சிகளை எடுத்தார்கள். ஆனால், அவை நிலையாக வேர்விடப்படவில்லை. ஏனெனில், பல காரணங்களால் நாட்டில் தொழிற்சாலைகள் மெதுவாக வளர்ச்சியடைந்தன. இரண்டு உலகப் போர்களுக்கு இடைப்பட்ட காலத்தில் தொழிற்சங்க இயக்கத்தில் பல முன்னேற்றங்கள் ஏற்பட்டன. 1920ஆம் ஆண்டில் அனைத்திந்திய தொழிற்சங்கக் காங்கிரசு ஏற்படுத்தப்பட்டது. 1926ஆம் ஆண்டு தொழிற்சங்கச் சட்டம் இயற்றப்பட்ட பின்னர், தொழிற்சங்கங்கள் சட்டப்பூர்வமாக அங்கீகரிக்கப்பட்டன. இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்னர், நமது நாட்டில் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் வளர்ச்சித் துரிதமாக ஏற்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறது. பதிவு செய்யப்பட்ட தொழிற்சங்கங்களின் எண்ணிக்கை 1947-48ஆம் ஆண்டில் 2666இல் இருந்து 1972-73ஆம் ஆண்டில் 21,063 ஆக உயர்ந்தது. அதேபோன்றுதான் தொழிற்சங்கங்களின் உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கையும் உயர்ந்துள்ளது.

நாடு சுதந்தரம் அடைந்த பின்பு, தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய உரிமைகளைப்பற்றி மிகவும் விழிப்படைந்துள்ளார்கள். அவர்களது உரிமைகளைப் பாதுகாக்கவும் குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதற்காகவும் அவர்களை ஒருமுகப்படுத்துவதற்கு அவர்கள் தொடங்கினர்கள். மேலும், சமீப காலம்வரையில், அத்தியாவசிய பண்டங்களின் விலைவாசி கணிசமான அளவு உயர்ந்தன. அதன்பயனாக, வாழ்க்கைச் செலவும் உயர்ந்தது. இவைதாம் தொழிலாளர்களை ஒருங்கிணைக்கச் செய்து அவர்களுடைய பொருளாதார நிலைகளை மேம்படுத்துவதற்காக அதிகமான கூலிகள், படிகள் மற்றும் மேலூதியம் போன்றவற்றை வேண்டுமாறு செய்தன. மேலும், தொழிற்சங்க இயக்கத்தில் அரசியல் கட்சிகளுனுடைய தலையீடும் அதனுடைய வேகத்தினை கணிசமான அளவு அதிகரித்துள்ளது. எனக்கண்டறியப்பட்டுள்ளது. இதுவரையில் தொழிற்சங்கங்களின் நடவடிக்கைகளில் அரசியல் கட்சிகளின் தலையீடுகள் மிகவும் அதிகமாக இருந்தன. மற்றும் அவற்றின் செயல்முறையில் மேலும் மேலும் செல்வாக்கினைப் பெற அரசியல் கட்சிகள் விரும்பின. நாட்டில் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் முக்கியத்துவத்தை அரசினரும் உணர்ந்தனர். தொழிற்சங்கங்களுக்கு அதிகமாக உரிமைகளையும் சலுகைகளையும் அளிக்கத்தக்க சட்டங்கள் இயற்றப்பட்டன. அதுதான் தொழிற்சங்கங்கள் மிகவும் துரிதமாக வளர்ச்சியடைவதற்கு ஓர் இயக்க உந்துவிசையாக அமைந்தது. பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்களுக்குக் கிடைக்கக் கூடிய எல்லாச் சலுகைகளும் பதிவு செய்யப்படாத தொழிற்சங்கங்களுக்குக் கிடைக்காது. எனவேதான், தொழிற்சங்கங்கள் பதிவு செய்யப்படுவதற்கான ஒரு போக்கு அதிகரித்து வருகின்றது. 1947-ல் இயற்றப்பட்ட தொழிற்சங்கச் சட்டத்தில் ஒரு திருத்தம் செய்யப்பட்டது. அதன்படி தொழிற் சங்கங்கள் சில நிபந்தனைகளை நிறைவு செய்தால், பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்கள் பணியாண்மையரால் அங்கீகரிக்கபட வேண்டுமெனக் கோருவதற்கு அதிகாரம் அளிக்கப்பட்டுள்ளன. இதுவும் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் வளர்ச்சிக்கும் உதவி இருக்கிறது. பல்வேறு அமைப்புகள், தீர்ப்பு மன்றங்கள் (tribunals) மற்றும் தீர்ப்பளிக்கும் குழுக்கள் (adjudicatory boards) போன்றவற்றில் பணியாளர்களுக்கும் பிரதிநிதித்துவம் தருமாறு வேண்டுவதற்கும் தொழிற்சங்கங்கள் உரிமை பெற்றுள்ளன.

1975ஆம் ஆண்டு ஜூன் திங்கள் 26ஆம் நாளன்று நாட்டில் அவசரநிலை பிரகடனம் செய்யப்பட்ட பின்னர், தொழிற்சங்கங்களும் நெருக்கடி நிலையைச் சமாளிக்கும் ஆற்றலுடையவையாகச் செயற்படுகின்றன. மேலும், நம் முன்னுள் பிரதம மந்திரி திருமதி

இந்திரா காந்தி அவர்களின் இருபது அம்சத் திட்டத்தினை முழுமையாக ஆதரிந்து வருகின்றன. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர்களுடைய பங்கேற்பினையும் தொழிலாளர் துறையினையும் ஒரு பெரிய வெற்றியடையச் செய்வதில் அவை முழுமனதுடன் செயல்பட வேண்டிய அதிகமான பொறுப்புடன் இப்பொழுது இருக்கின்றன.

நமது நாட்டில் தொழிலாளர்களுடைய நான்கு மத்திய நிறுவனங்கள் உள்ளன. அவை அனைத்திந்திய நிறுவனங்களாகும். அவையாவன:

1. இந்திய தேசிய தொழிற்சங்கக் காங்கிரசு.
2. அனைத்திந்திய தொழிற்சங்கக் காங்கிரசு.
3. இந்து மஸ்தூர் சபா.
4. ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட தொழிற்சங்கக் காங்கிரசு.

இந் நான்கு மத்திய நிறுவனங்களின் பொதுவான நோக்கங்கள் ஒரே தன்மையுடையன. அதாவது, அவை தொழிலாளர்களுடைய பொருளாதார, சமூக, பண்பாடு மற்றும் அரசியல் நலன்களை மேம்படுத்துபவையாகச் செயல்படுகின்றன. இந்திய தேசிய தொழிற்சங்கக் காங்கிரசும், இந்து மசதூர் சபாவும் அவற்றினுடைய நோக்கங்களை அடைவதற்குக் குடியாட்சி வழிகளைப் பயன்படுத்துவதற்கு விரும்புகின்றன. ஆனால், பொதுவுடைமைக் கட்சியினரால் ஆதிக்கம் செலுத்தப்படுகின்ற அனைத்திந்திய தொழிற்சங்கக் காங்கிரசு சமதர்ம சமுதாயத்திற்கெதிராக இந்தியாவில் ஒரு பொதுவுடைமைக் கொள்கையினைக் கொண்ட ஓர் அரசினை ஏற்படுத்துவதற்கு விரும்புகின்றது. ஆயினும், இம் மத்திய நிறுவனங்களில் இருக்கின்ற அரசியல் தோற்றம் உண்மையான தொழிற்சங்கத் தலைவர்கள் பெரும்பாலும் இல்லாமலிருப்பதில் வந்து முடிந்திருக்கின்றது. இந் நான்கு தேசிய நிறுவனங்களிலும் சேராத ஏராளமான சிறிய தொழிற்சங்கங்கள் (தொழிற்சங்கங்களினுடைய ஏராளமானக் கூட்டிணைப்புகள் (federations) உள்பட) தனித்துச் செயற்பட்டு வருகின்றன.

தொழிற்சங்கங்களின் இன்றைய எண்ணம்

நாட்டின் பொருளாதார முன்னேற்றத்திற்கு எல்லாத் துறைகளிலும், குறிப்பாகப் பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் உற்பத்தியினை அதிகரிக்க வேண்டியதன் அவசியத்தைத் தொழிற்சங்க இயக்கம் நன்கு உணர்ந்திருக்கிறது. ஆனால், உற்பத்திக் காரணிகளில் தொழிலாளர்கள் ஒரே ஓர் உற்பத்திக் காரணியாகிறது. மேலும், அவர்களுடையபங்களிப்புபிற உற்பத்திக்காரணிகளை, குறிப்பாகச்

செயலாட்சிக் குழுவினரையும் அரசினுடைய நடவடிக்கைகளையும் சார்ந்துள்ளது. நாட்டில் அவசரநிலை பிரகடனம் செய்யப்படுவதற்கு முன்பு நிலவிய அளவுக்கு மிஞ்சிய விலைவாசி உயர்வுதான் உற்பத்தி இயந்திரத்தினை நிலைகுலைய செய்து சமுதாயத்தில் அமைதியின்மையினை ஏற்படுத்தியது என்று அவர்கள் ஒருமித்த கருத்து கொண்டுள்ளார்கள். தொழிற்சங்கங்களினுடைய கண்ணோட்டத்தின்படி, உற்பத்தித் திறன் உயர்ந்த பொழுது, இயல்பான கூலி (real wage) குறைந்தது அல்லது ஒரே நிலையிலிருந்து, ஆனால், விலைவாசிகள் அதிகரித்தன. இக் கருத்துப்படி, தொழில் அமைதியின்மையின் மிக முக்கியமான காரணங்களில் ஒன்று அரசினுடைய கட்டுப்பாட்டிற்குள் உள்ளது என்பதாகும்.

1973ஆம் ஆண்டு புதுடில்லியில் தேசிய உற்பத்திக் குழுவினால் (national productivity council) ஏற்பாடு செய்யப்பட்ட உற்பத்தித் திறனையும் தொழிற்சங்க இயக்கத்தையும் பற்றிய தேசிய கருத்தரங்கின் (national semimar on productivity and trade union movement) நான்கு பரிந்துரைகள் இதன் மீதும் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் பிற கூறுகளையும் உற்பத்தித் திறனையும் மேலும் விளக்குகின்றன. அவையாவன:

1. விலைவாசி உயர்வினை அரசு உடனடியாகக் கட்டுபாடு செய்ய வேண்டும். நாட்டில் கிடைக்கக் கூடிய பண்டங்களையும் சேவைகளையும் முறையான பொது வழங்கல் முறையின் மூலம் நேர்மையாக வழங்குவதற்கு ஏற்பாடு செய்யப்பட வேண்டும். பணப் புழக்கத்தினையும் அது போன்ற விலைவாசி உயர்வுடன் நேரடித் தொடர்பு கொண்டுள்ள பிற காரணிகளையும் திறமையாகக் கட்டுப்பாடு செய்ய வேண்டும்.

2. சரியான தொழில் உறவுகளை வளர்ப்பதற்கான பொருத்தமான சூழ்நிலையினைத் தனியார் துறை மற்றும் அரசுத் துறை நிறுவனங்களின் செயலாட்சிக் குழுவினர் உருவாக்க வேண்டும். அதற்கு அவற்றின் பணியாண்மையர் ஊக்கமளிக்க வேண்டும். முடிவுக்கல் செயல்முறையின் பல்வேறு படிகளிலும் தொழிலாளர்கள் செயலூக்கத்துடன் பங்கேற்பதனை வளர்ப்பதற்காகவும் அதிக உற்பத்தி மற்றும் உற்பத்தித் திறனுக்கான விரைவுபடுத்துதல் அவர்களுடைய திறமையினைமிகுதியாக்குவதற்காகப் போதிய செயலூக்கமளிப்பதற்காகவும், செயலாட்சிக் குழுவினரின் அறிவு வளர்ச்சியிலும் சூழ்நிலையிலும் கணிசமான அளவு மாற்றம் ஏற்படுத்த வேண்டும்.

3. உற்பத்திப் பெருக்க இயக்கம், பணியாளர் குறைப்பு, பணிப்பளுக்களை அதிகமாக்குதல், ஊதியங்களில் குறைப்புப் போன்றவற்றிற்கெதிராகத் தொழிற்சங்கங்களுக்கு ஒளிவு மறைவில்லாத உறுதிமொழியினை அளிக்க வேண்டும். மற்றும் வேலை வாய்ப்பு வளங்களைப் பேணிக் காக்க வேண்டும். நிறுவனத்தில் உற்பத்திக்கான மேல் வரிச் சட்டங்களைச் செயல்படுத்துவதற்கு முன்பு தொழிற் சங்கங்களாலும் பணியாண்மையருடைய சார்பாளர்களாலும் அவை ஏற்றுக்கொள்ளப்பட வேண்டும். அறத்துறையின் உரிமையையும் கட்டுப்பாட்டினையும் அதிகரிப்பதன் வாயிலாக உற்பத்திப் பெருக்க இயக்கம் வேலை வாய்ப்புகளையும் உருவாக்க வேண்டும்.

4. உற்பத்தியிலும் உற்பத்தித் திறனிலுமான உயர்வு இயல்பான கூலிகளில் அதிகரிப்பினை நோக்கிச் செல்ல வேண்டும். உற்பத்தி மற்றும் உற்பத்தித் திறனின் உயர்விலிருந்து ஏற்படுகின்ற ஆதாயங்களைத் தொழிலாளர்களுடனும் சமுதாயத்துடனும் நேர்மையாகப் பகிர்ந்து கொள்ள வேண்டும். இவ்வாறு செய்தால், தேசிய அளவில் தொழிலாளர்களுனுடைய நிலைமைகள் மேம்பாடு அடையும்.

எனவே, அரசு உடனடியாக விலைவாசி உயர்வினை கட்டுப்படுத்த வேண்டும் எனத் தொழிற்சங்க இயக்கம் கருதுகின்றது. தொழில் உறவுகளை வளர்ப்பதில், பணியாண்மையர் செயலாட்சிக் குழுவினர் மற்றும் அரசுடன் தொழிலாளர்கள் முழுமனதுடன் ஒத்துழைக்க வேண்டும். அதற்கான சரியான மனப்போக்கினைத் தொழிலாளர்கள் வளர்த்துக்கொள்ள வேண்டும். தொழில் உறவுகள் என்பது தொழிலாளர்கள் மற்றும் பணியாண்மையர் மீதான மனப்போக்குகளின் ஒரு விளைவுதான் என்பது தெளிவாகின்றது. இதனை இரு தரப்பினரும் உணராத வகையில், சிறந்த தொழில் உறவுகளுக்கான அவா ஒரு கற்பனையாக இருக்கும்.

இந்தியாவில் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் குறைபாடுகள்

இந்தியாவில் நவீன தொழிற்சங்க இயக்கம் தொடங்கப் பெற்று அறுபது ஆண்டுகள் நிறைவு பெற்றிருந்தும், 1975ஆம் ஆண்டு 30 விழுக்காட்டுத் தொழிலாளர்கள் மட்டும் அவற்றுல் அங்கத்தினர்களாகக் கவரப்பட்டுள்ளன. இக்காலத்தில் தொழிற் சங்கங்கள் அவற்றிற்கென்ற ஒரு தனிமதிப்பு வாய்ந்த இடத்தை நாட்டில் பெற்றிருக்கின்றன. இரண்டாவது உலகப் போருக்குப் பின்னர், தொழிற்சங்க இயக்கம் கணிசமான அளவு

வளர்ச்சி பெற்றுள்ளது. இதனுடைய வளர்ச்சியைப்பற்றிப் பின் வரும் சொற்களால் நன்றாகத் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளன. 'தொழிற் சங்க இயக்கம் பல மேடுபள்ளங்களையும் சில காலங்களில் வளர்ச்சி யையும், சில காலங்களில் தோல்வியையும் பேரிழப்பினையும் பெற் றிருந்துள்ளது. ஆனால்,மொத்தத்தில் இவ்வியக்கம் திடநிலைமை; வலிமை மற்றும் திறமை ஆகியவற்றினை நோக்கி ஒரு வெற்றி நடை கண்டுள்ளது.' பிறநாடுகளில் தொழிற்சங்கங்கள் பெற் றுள்ள வளர்ச்சியுடன் ஒப்பீடு செய்யுமிடத்து, நமது நாட்டில் உள்ள தொழிற்சங்க இயக்கம் இன்னும் அதனுடைய இளமைப் பருவத்தில்தான் உள்ளது எனக் கூறலாம். தேவையான முதிர்வு நிலையை அடைவதை நோக்கி இன்னமும் முன்னேக்கிச் செல்ல வேண்டியுள்ளது. இவ்வியக்கம் வலிமையற்றதாகவும் நிலையற்ற தன்மையினை உடையதாகவும், ஒழுங்கமையப்படாத தாகவும்' இருக்கின்றது. இந்தியத் தொழிற்சங்க இயக்கத்தி னுடைய குறைபாடுகளையும் சிக்கல்களையும் பின்வருகின்ற தலைப்பு களில் ஆராயலாம்.

குறைந்த அளவு உறுப்பினர்கள்

நமது நாட்டிலுள்ள பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள் எந்தத் தொழிற்சங்க அமைப்புடனும் தொடர்பில்லாமல் இருக்கின்றனர். தொழிற்சங்க இயக்கமானது முக்கியமான நகர்ப்புறங்களில் மட்டும் செயற்பட்டு வருகின்றது. மற்றும்அங்குங்கூட அஃது எல்லாத் தொழிலாளர்களையும் கவர்ந்து கொள்ளவில்லை. தொழிற்சங்கங்கள் நிறுவப்பட்டுள்ள, ஒருமுகப்படுத்தப்பட்டுள்ள நிறுவனங்களில் கூட எல்லாத் தொழிலாளர்களும் அவற்றில் சேர்ந்து கொள்ள வில்லை. 'இந்தியாவில் தொழிற்சங்க இயக்கம் தொழிலாளர் வர்க் கத்தினரின் ஒரு சிறிய பிரிவினை மட்டுமே கவர்ந்திருக்கிறது' என்று சரியாக எடுத்துரைக்கப்பட்டுள்ளது. 1963-64ஆம் ஆண்டில் சுரங்கத் தொழிலில் 50 விழுக்காடு தொழிலாளர்களும், தொழிற்சாலைகளில் 40 விழுக்காடு தொழிலாளர்களும், இரயில்வே யில் 25 விழுக்காடு தொழிலாளர்களும், தோட்டத் தொழிலில் 20 விழுக்காடு தொழிலாளர்களும் மட்டுமே தொழிற்சங்கங்களி னுடைய உறுப்பினர்களாக இருந்தார்கள். 1951ஆம் ஆண்டில் குடிக்கணக்கின்படி, (census) தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் கீழ் ஒழுங்கமையப்பெற்ற தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கை 1,400 இலட்சத்திற்கு அருகில் உள்ளது. அதன்படி, தொழிற்சங்க இயக் தின் அளவு 2.9 விழுக்காட்டிற்கும் குறைவாகவே உள்ளது. தேசிய தொழிலாளர் மீதான குழுவின் (national commission on labour) அறிக்கையின்படி, 1962-63ஆம் ஆண்டு விவசாய மற்ற துறைகளில் தொழிலாளர்களின் எண்ணிக்கையில் 24 விழுக்

காடு தொழிலாளர்கள் மட்டுமே தொழிற்சங்க உறுப்பினர்களாக இருந்தார்கள். இவ் விழுக்காடு விவசாயத் தொழிலாளர்களேயும் சேர்த்தால் இன்னமும் குறைவாகவே இருக்கும்.

தொழிற்சங்கங்களினுடைய சிறிய அளவு

நமது நாட்டிலுள்ள தொழிற் சங்கங்களின் அளவு சிறியதாக உள்ளது. அவற்றினுடைய சராசரி உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை கூடுதலாகாமலேயே இருக்கின்றது. உண்மையில் அவற்றினுடைய அளவு குறைந்து கொண்டே வருகிறது. நமது நாட்டிலுள்ள தொழிற்சங்கங்களின் சராசரி உறுப்பினர் எண்ணிக்கை 1948-49ஆம் ஆண்டில் 1061ஆக இருந்தது. 1951-52-இல் அது 781ஆகக் குறைந்தது 1664-65-ல் 592ஆக இருந்தது. 1972ஆம் ஆண்டு அது 523 மட்டுமே என்றுகணக்கிடப்பட்டுள்ளது. மேலும், தொழிற்சங்கங்களில் 80 விழுக்காடு 500 அங்கத்தினர்களுக்குக் குறைவாகவே பெற்றிருக்கின்றது தொழிற்சங்கங்களினுடைய வலிமை குறைந்து வருகின்றது என்பதை இது வெளிப்படுத்துகின்றது. சிறியளவிலுள்ள தொழிற்சங்கம் திறமையாகக் கூட்டுப்பேரம் பேச முடியாமல், அதற்குச் சாதகமாகக் காரியங்களேச் சாதிக்க முடியாமல் இருக்கின்றன. மேலும், குறைந்த அளவு உறுப்பினர்களேப் பெற்றிருப்பதால், அவற்றினுடைய நிதிநிலைமையும் மோசமாக இருக்கின்றது. பணியாண்மையர்களேயோ அரசினரையோ சரியாக அவற்ருல் விலைவாசிக்கு உட்படுத்த முடியவில்லை. பல தொழிற்சங்கங்கள் வேலைநிறுத்தங்களின்பொழுது தோன்றி அவை வேலை நிறுத்தங்கள் முடிவுற்ற பின்னர் மறைந்துவிடுகின்றன. அவ்வாருன தொழிற்சங்கங்களால் தொழிலாளர்களுடைய குறைபாடுகளை நிவர்த்தி செய்வதற்குப் பாடுபட முடியாது.

நிதிப் பற்ருக்குறை

தொழிற்சங்கங்களினுடைய நிதி நிலைமை மிகவும் திருப்திகரமாக இல்லை. அவற்றிடம் உள்ள மிகக் குறைந்த அளவு நிதியைக் கொண்டு, அவற்ருல் அவற்றினுடைய கடமைகளேச் செவ்வனவே நிறைவேற்றமுடியாத நிலையில் இருக்கின்றன. இதுதான் அவற்றினுடைய செயல் நடவடிக்கைகளேக் கணிசமான அளவு வரையறை செய்கின்றது. இந் நிலைமைக்குக் காரணம் உறுப்பினர் கட்டணம் மிகவும் குறைவாகும். அக் குறைந்த உறுப்பினர் கட்டணத்தையும் மாதந்தோறும் ஒழுங்காக வசூலிக்கப்படுவதில்லை. உறுப்பினர்களில் அதிகமான பேர் கணிசமான காலத்திற்கு உறுப்பினர் கட்டணத்தையும் செலுத்துவதில்லை. தொழிற்சங்கங்களுக்கு உறுப்பினர்கள் ஒழுங்காக உறுப்பினர் கட்டணத்தைச் செலுத்தி

அவற்றை விழிப்பான நிலையில் வைத்திருக்க வேண்டும் என்ற கருத்து மிகப் பெரும்பாலான உறுப்பினர்களிடையே இனிமேல் தான் வளர வேண்டியுள்ளது, குறைந்த அளவு நிதி நிலைமையினால்தான் அவை கல்வி வளர்ச்சி மற்றும் சமூக நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள முடியவில்லை. தேசிய தொழிலாளர் குழுவின் அறிக்கையின்படி 1964-65ஆம் ஆண்டில் நமது நாட்டிலுள்ள தொழிற்சங்கங்களினுடைய சராசரி ஆண்டு வருமானம் ரூபா. 3195 மட்டுமே. பிறர் உதவியின்றி அவை போதிய நிதி வசதிகளைப் பெறமுடியாது.

ஒற்றுமையின்மை

ஒரு தொழிற்சாலையிலுள்ள பல தொழிற்சங்கங்கள் பன்மடங்கு போட்டியாளர்களால் செயற்படுவதால் தொழிலாளர்கள் மனக் குழப்பமடைவதுமல்லாமல் பணியாண்மையர்களிடத்து அவர்களுடைய வலிமையையும் குறைத்துவிடுகின்றது. மேலும் தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளில் தொழிலாளர்கள் ஒற்றுமையின்றிப்பிரிந்து செல்வதற்கு உறுதுணை புரிகின்றது. பல்வேறு அரசியல் கட்சிகளுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ள தொழிற்சங்கத் தலைவர்கள் பல்வேறு தொழிற்சங்கங்களை அமைத்து, பல்வேறு தத்துவங்களையும் கோட்பாடுகளையும் தொழிலாளர்களுக்குப் போதித்து வருகின்றார்கள். தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையேயான போட்டி மனப்பான்மை அடிக்கடி வெளிப்படையான பகைமையாக வளர்ந்து விடுகிறது. ஆகவே, தொழிற்சங்கங்களின் பன்மடங்கு இந்தியாவில் தொழிற்சங்க இயக்கத்திற்கு ஒரு முக்கியமான தடையாக ஏற்பட்டிருக்கிறது.

தொழிலாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதைச் சார்ந்த தவறான முறை

மிகப் பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள், குறிப்பாகத் தொழிற்சாலைகளிலுள்ள தொழிலாளர்கள், இடையீட்டாளர் (intermediary) களின் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றனர். பணியாளர்களை இவ்வாறு தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்ற முறை முறையான, தொழிற்சங்க வளர்ச்சிக்கு ஒரு முக்கியமான தடையாக உள்ளது என நிரூபணம் செய்யப்பட்டுள்ளது. இடையீட்டாளர்களின் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டுள்ள தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய கட்டுப்பாட்டின்கீழ் இருக்க வேண்டியுள்ளதால், அவர்கள் தொழிற்சங்கங்களினுடைய உறுப்பினர்களாகப் பதிவு செய்துகொள்வது பெரும்பாலும் கடினமாக உள்ளது.

கைத்திறனுள்ள தொழிலாளர்களுக்கான தொழிற்சங்கங்கள் இல்லாமை

தொழில் நிறுவனங்கள் அல்லது தொழிற்சாலை முழுவதற்குமான அடிப்படையில் இந்தியாவில் தொழிற்சங்கங்கள் அமைக்கப்பட்டிருக்கின்றன. எனவே, பற்பல கைத்திறனுள்ள தொழில்களில் பணி புரிகின்ற தொழிலாளர்களும் ஒரே தொழிற்சங்கத்தின் உறுப்பினர்களாகப் பதிவு செய்யப்படுகின்றூர்கள். மேற்கத்திய நாடுகளைப் போலல்லாமல், நமது நாட்டிலுள்ள தொழிலாளர்கள் கைத்திறனுள்ள தொழில்களுக்கான தொழிற்சங்கங்களை அமைக்கவில்லை.

பயிற்சிபெற்ற தொழிற்சங்க பணியாளர்கள் இல்லாமை

தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் கோட்பாடுகளையும் செயல் முறையினையும் நன்கு அறிந்துள்ள பணியாளர்கள் இல்லாமையால் அவ் வியக்கம் அரசியல்வாதிகளின் ஆதரவில் இயங்கிக்கொண்டு வருகிறது. சமீப காலத்தில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டுள்ள தொழிலாளர்களுக்கான கல்வித் திட்டமானது இவ்வாருன கடினமான சூழ்நிலையைச் சமாளிப்பதற்கான ஒரு முயற்சி ஆகும்.

தொழிற்சங்கங்களின் பணியாளர்களின் ஆர்வமின்மை

இந்தியாவிலுள்ள தொழிலாளர்கள் பொதுவாக தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளில் ஈடுபாட்டுடன் செயற்படுவதில்லை. இந்நிலைக்குப் பல காரணங்கள் உள்ளன. அவற்றில் முக்கியமான காரணங்கள் பின்வருமாறு:

அ. தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய கிராமங்களுடன் தொடர்பு கொண்டிருப்பதால் அவர்கள் நாடோடியாகத் திரிகிற தன்மையைப் பெற்றவர்களாக இருக்கின்றூர்கள்.

ஆ. தொழிலாளர்களின் வறுமையும் குறைந்த கூலிகளும் மிகக் குறைவான உறுப்பினர் கட்டணத்தைக்கூட அவர்களால் கொடுக்க இயலாதவாறு செய்கின்றன.

இ. மிகவும் கீழான வாழ்க்கைத்தரம், ஓய்வின்மை, சோர்வு போன்றவை தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளில் தொழிலாளர்கள் ஈடுபடுவதற்குப் போதிய காலத்தினையும்,சக்தியையும் அளிப்பதில்லை.

ஈ. இந்தியாவிலுள்ள மிகப் பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள் கல்வி அறிவின்றி அல்லது மிகக் குறைந்த அளவு கல்வி அறிவுடன் இருக்கின்றூர்கள்,

உ. நமது நாட்டிலுள்ள மிகப் பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள் கூட்டுக் குடும்பங்களைச் (joint families) சேர்ந்தவர்களாக உள்ளார்கள். தொழிற்சாலைகளுக்கு வெளியே கிடைக்கும் காலங்களை அவர்கள் அவர்களுடைய கூட்டுக் குடும்பப் பொறுப்புகளை நிறைவேற்றுவதற்கு செலவழிக்க வேண்டிய நிலையில் உள்ளார்கள்.

ஊ. நகர்ப்புறங்களில் போதிய வீட்டுவசதிகள் கிடைக்காமையால், தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய குடும்பங்களைக் கிராமங்களிலேயே விட்டுவிட வேண்டிய நிலை ஏற்பட்டுள்ளது.

மேற்கூறப்பட்டுள்ள காரணங்கள், தொழிலாளர்கள் தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளில் மிகுந்த ஈடுபாடுடன் செயற்பட முடியவில்லை.

புற உலகுத் தலைமை

பல நாடுகளைப் போன்று, நமது நாட்டிலும் புற உலகுத் தலைவர்களால்தான் தொழிற்சங்க இயக்கம் வளர்ச்சி பெற்றுள்ளது. உதவியின்மை, அறியாமை, கல்வியறிவின்மை, மற்றும் தலைமை வகிப்பதற்கான பண்புகள் இல்லாமை மற்றும் பணியாண்மையரின் அந்நிய மொழியினைப் பயன்படுத்துதல் போன்றவைதாம் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் தலைமை தொழில் நிறுவனங்களைச் சார்ந்திராதவர்களிடம் இருக்குமாறு செய்கின்றன. இவ்வாறான தலைவர்கள் இவ் வியக்கத்தின் வளர்ச்சிக்குப் பெரிதும் உதவியுள்ளார்கள். அதே சமயத்தில் அவர்களுடைய தொடர்ச்சியான நிலைபேறு இவ்வியக்கத்தினை வலிவற்றதாகவும் செய்கின்றது. இத்தகைய தலைவர்களில் பெரும்பாலானோர் வழக்கறிஞர்களாகவும், சமூக மற்றும் அரசியல் பணியாளர்களாகவும் இருப்பதால், தொழிலாளர்களுடைய பிரச்சினைகளை முழுமையாக அறிந்து கொள்வதில்லை. சம்பந்தப்பட்ட தொழிற்சாலையினைச் சார்ந்த தொழில் நுட்ப அறிவை அவர்கள் பெற்றிருக்கவில்லை. அவர்கள் தொழிற்சங்கங்களை அவர்களுடைய தனி முறை நலன்களுக்காகவும் அல்லது அரசியல் நோக்கங்களுக்காகவும் பயன்படுத்துகின்றார்கள். சில நேரங்களில் அத் தலைவர்கள் பல தொழிற்சங்கங்களுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளதால், அவற்றில் முழு கவனத்துடன் ஈடுபட முடியவில்லை. இக் காலத்தில் பெரும்பாலான தலைவர்கள் ஏதாவதோர் அரசியல் கட்சியுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளார்கள். தொழில் நிறுவனத்தைச் சேர்ந்த ஒரு தொழிலாளரே தொழிற்சங்கத் தலைவராகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டால் அவர் மிகவும் பொறுப்

புடன் செயற்படுவார். ஆனால், தொழிற்சங்கத் தலைவர் வெளி உலகத்தைச் சேர்ந்தவராக இருந்தால், அவ்வளவு பொறுப்புடன் செயற்பட முடியாது.

அரசியல் ஆதிக்கம்

இந்தியாவில் தொழிற்சங்க இயக்கம் தொடங்கப்பெற்ற காலம் முதற்கொண்டு, அது முரண்பாடுள்ள கொள்கை முறைகள் மோதிக்கொள்கின்ற ஒரு செயற்களமாக இருந்து வருகின்றது. செல்வாக்குள்ள அரசியல் கட்சிகள் தொழிற்சங்கங்களை அவற்றின் கட்டுப்பாட்டிற்குக்கீழ் வைத்திருப்பதற்காக எப்பொழுதும் முயற்சி செய்து கொண்டிருக்கின்றன. எல்லா மத்திய தொழிற்சங்கஅமைப்புகளும் அரசியல் கட்சிகளுடன் தொடர்பு வைத்திருக்கின்றன. அவ்வாறான தொடர்புகள்தாம் அவை பகைமையாகச் செயற்பட்டுதொழிற்சங்க இயக்கத்தை வலுவற்றதாகசெய்கின்றன. அரசியல் கட்சிகள் அவற்றினுடைய அரசியல்இலாபங்களை அடைவதற்காகத் தான் தொழிற்சங்கங்களை பயன்படுத்தி வருகின்றன. அவற்றில் தொழிலாளர்களின் நலன்களைப் புறக்கணிக்கின்றன. தொழிற்சங்கங்கள் அரசியல் கட்சிகளுடன் நெருங்கிய தொடர்பினை வைத்துக் கொள்வது நமது நாட்டிற்குமட்டும் புதுமையானதன்று. ஆசியாவிலும் ஐரோப்பாவிலும் உள்ள வளர்ச்சியடைந்து வருகின்ற நாடுகளில் இவ்வாறான அரசியல்தொடர்பு காணப்படுகிறது.

பணியாண்மையரின் இயல்பான வெறுப்பு

இந்தியாவிலுள்ள பணியாண்மையர் தொழிற்சங்கங்களின் மீது ஒரு வெறுப்பான மனப்பான்மையினை வளர்த்துக் கொண்டுள்ளனர் என்பது வெளிப்படையாகத் தெரிகிறது. அவர்கள் முதலில் தொழிற்சங்கங்களை ஏளனம் செய்கின்றார்கள்; பின்னர் அவற்றினை அடக்க முயற்சிசெய்கின்றார்கள். இறுதியில் தொழிற்சங்க இயக்கம் நிலைத்திருந்தால் அதனை அவர்கள் அங்கீகரிக்கின்றார்கள். பணியிலிருந்து வெளியேற்றுதல், பதவி உயர்வினை நிலைநிறுத்தி வைத்தல், பணிமாற்றம் செய்தல் போன்றவற்றின்மூலம் தொழிற்சங்க இயக்கத்தில் அதிக ஈடுபாடுள்ள தொழிலாளர்களைப் பழிவாங்குதல், போட்டித் தொழிற்சங்கங்களை நிறுவுதல், தொழிற்சங்கத்தினை அங்கீகரிக்க மறுத்தல், தொழில் நிறுவனத்தின் இடங்களிலிருந்து பணியாளர்களை அப்புறப்படுத்துதல், அதிக ஈடுபாடு கொண்டுள்ள பணியாளர்களைபற்றிய ஒரு கறுப்புப் பட்டியலை (black list) தயாரித்தல், தொழிற்சங்கத் தலைவர்களுக்கு எதிராக அடியாட்களை ஏவி விடுதல் போன்றவை தொழிற்சங்க இயக்கத்திற்கு எதிராகப் பணியாண்மையரால் செய்யப்படுகின்ற சூழ்ச்சித்திறச் செயல் முறைகளாகும்,

இந்திய தொழிலாளர்களின் பல்வேறுன முரண்கூறுகளைக் கொண்ட தன்மை

பல்வேறுபட்ட ஜாதி, இன, மத மற்றும் மொழிப் பிரிவுகளிலி ருந்து இந்தியாவில் தொழிலாளர்கள் வருகின்றுர்கள். இனம், மதம் மொழி, ஜாதி மற்றும் மாநிலம் போன்றவற்றின் அடிப்படை யில் பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள் வேறுபடுத்திக் காட்டப்படு கின்றுர்கள். அவ்வாறுன சூழ்நிலையில் அவர்களை ஒரு தொழிற் சங்கத்தின் உறுப்பினர்களாகச் செய்வது மிகவும் கடினமா கின்றது.

நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் இல்லாமை

மிகச்சில தொழிற்சங்கங்களைத் தவிர, இந்தியாவிலுள்ள தொழிற் சங்கங்கள் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைககளை மேற்கொள்ள வில்லை என்பது வெளிப்படையானதாகும். நிதிப் பற்ருக்குறை தான் இதற்கு முக்கிய காரணமாகும்.

தொழிற்சங்கங்களின் சிறந்த வளர்ச்சிக்கான யோசனைகள்

தொழிற்சங்கங்கள் வலிமையற்று இருக்கும் பொழுது, கூலிகள் குறைவாக உள்ளன; சில தொழிற்சாலைகளில் பணிபுரிய வேண்டிய காலம் அதிகமாக உள்ளது. வீட்டு வசதிகள் பழம் பாணியாக உள்ளன. மற்றும் கல்வி, பொழுதுபோக்கு நல்வாழ்விற்கான வசதிகள் மிகவும் குறைவாகவே உள்ளன. நன்கு ஒருங்கிணைக் கப்பட்ட, வலிமையுடைய மற்றும் நிறைநலமான தொழிற்சங்கங் கள் இந்தியா போன்ற வளர்ச்சியடைந்து வருகின்ற நாட்டிலுள்ள தொழிலாளர்களின் நலனுக்கு மிக இன்றியமையாதவையா கின்றன. தொழிற்சாலைகள் சுதந்தரத்துடன் முறையாகச் செயற்படுவதற்கு ஒரு சிறப்பான தொழிற்சங்கம் தேவை. தொழிற்சங்கங்களின் சிறப்பான வளர்ச்சிக்காக கீழ்க்காணும் யோசனைகள் கூறலாம்:

ஒரு தொழில் நிறுவனத்திற்கு ஒரு தொழிற் சங்கம்

தொழிற்சங்கங்களிடையே ஒற்றுமையை வளர்ப்பதற்காகவும் அவற்றினிடையேயுள்ள பகைமைகளைக் களைவதற்காகவும் 'ஒரு தொழில் நிறுவனத்திற்கு ஒரு தொழிற்சங்கம்' என்ற கோட்பாட் டினை ஏற்றுக்கொண்டு கூடியமட்டும் செயற்படுத்தப்பட வேண்டும் அவ்வாறுன ஒற்றுமையை ஏற்படுத்தாதவரையில் கூட்டுப்பேரம் பேசுதலைத் தொழிற்சங்கங்கள் திறமையாக மேற்கொள்ள முடியாது மற்றும் தொழிலாளர்களுடைய சட்டப் பூர்வமான உரிமையினையும் அடைய முடியாது.

தொழிற்சங்கங்களிடையே ஒற்றுமை

பல்வேறுபட்ட ஆதரவுகளுடன் உள்ள தொழிற்சங்கங்கள் ஒரு பொதுவான பொருளாதாரத் திட்டத்தின் அடிப்படையில் நெருங்கி வரவேண்டும். தொழிலாளர்களுடைய பிரச்சினைகளை அதிகாரப் பூர்வமான முறையில் தெரிவிப்பதற்காகவும் தொழிலாளர்களுடைய நியாயமான கோரிக்கைகளை அடைவதற்காகவும் தொழிற்சங்கங்களினுடைய ஓர் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட தனியான மத்திய அமைப்பினை ஏற்படுத்த வேண்டிய அவசியம் ஏற்பட்டுள்ளது.

தொழிற்சங்க பணியாளர்களுக்குக் கல்வியும் பயிற்சியும் அளித்தல்

தொழிற்சங்க பணியாளர்களுக்கு முறையான கல்வியும், பயிற்சியும், அளிக்கப்பட வேண்டிய அவசியம் ஏற்பட்டுள்ளது. நிதி, சட்டம், உளவியல், வணிகக் கோட்பாடுகள் போன்ற பல்வேறு பாடங்களையும் அவர்கள் அறிந்து கொள்ள வேண்டும். சம்பந்தப்பட்ட தொழிற்சாலையின் பணிபுரிகின்ற முறையினையும் தொழில் நுட்பங்களையும் போதியளவு அவர்கள் கற்றுக்கொள்ள வேண்டும். பணியாண்மையர் பெற்றுள்ள அறிவாற்றலுக்குக் குறையாத அளவில் தொழிற்சங்க பணியாளர்களும் பெற்றிருந்தால்தான், கூட்டுப் பேரம் பேசும் பொழுது அவர்களுடன் சமமாக பங்கு கொள்ள முடியும். தொழிற்சங்க அமைப்பாளர்களுக்குப் பயிற்சியளிப்பதற்காக மத்திய அரசு எடுத்துள்ள முயற்சி பாராட்ட தக்கது. தொழிற்சங்க இயக்கக் கல்வியும் பயிற்சியும் பெற்ற பணியாளர்களை முழு நேர வேலை அடிப்படையில் நியமிக்கப்பட்டால் தான் அவர்கள் அதிகமான அக்கறையுடன் அவர்களது நேரத்தையும் திறமையையும் தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் மேம்பாட்டிற்கு செலவழிக்க முடியும்.

தொழிற்சங்கங்களை வலிமை பெறச் செய்தல்

நமது நாட்டிலுள்ள தொழிற்சங்கங்கள் வலிமையானதாகவும் நிலையானதாகவும் இல்லை. அவற்றின் நிலைமைகளை முறையாக வலிமைபெறச் செய்வதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். இந்த நோக்கத்தை அடையும் முயற்சியில், சிறிய தொழிற்சங்கங்களை வலிமையுள்ள பெரிய சங்கங்களுடன் இணைக்கப்பட வேண்டும். அவற்றினுடைய நிதி நிலையை மேம்படச் செய்ய வேண்டும் உறுப்பினர்களின் சந்தா தொகைகளை ஒழுங்காகத் தொழிலாளர்களிடமிருந்து வசூலிப்பதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். காலப் போக்கில், தொழிற்சங்கங்கள் அதிகமான பொறுப்புக்களை வகிக்க வேண்டி வரும். அதற்காக அவற்றின் நிதி வசதிகளைக் கணிசமான அளவு உயர்த்த வேண்டும். தொழிற்

சங்கங்கள் அவை அளிக்கின்ற சேவைகளின் தரத்தினை உயர்த்த வேண்டும். அப்பொழுது தொழிலாளர்கள் சிறிதளவு அதிகமாகச் செலுத்துவதைப்பற்றி அதிக கவலைப்பட மாட்டார்கள். கூடிய மட்டும் உறுப்பினர்களின் சந்தா தொகையினைத் தற்போதுள்ள இருபத்தைந்து காசிலிருந்து ஐம்பது காசாக உயர்த்தலாம்.

நடவடிக்கைகளை விரிவுபடுத்துதல்

தொழிற்சங்கங்கள் அளவைக்குரிய முறையில் மட்டுமல்லாது பண்புவகைச் சார்ந்த முறையிலும் முன்னேற்றம் அடைய வேண்டும். அவற்றினுடைய உறுப்பினர்களின் நன்மைக்காக அவை பல வேறுபட்ட நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். மேலும், அவை அளிக்கின்ற சேவைகளின் தரத்தினை உயர்த்த வேண்டும். அதிகமாகக் கூலிகள் கோருதல் மற்றும் சில கோரிக்கைகளுடன் அவற்றினுடைய செயல்நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்திக்கொள்ளக் கூடாது. அவற்றினுடைய செயல் நடவடிக்கைகள் விரிவாக்கப்பட வேண்டும். கல்வி, சமூக, பண்பாடு மற்றும் நல்வாழ்வுப் பணிகளை மேலும் மேலும் அவை வளர்க்க வேண்டும். அவை நுகர்வொர்கள் என்ற முறையில் அவற்றின் உறுப்பினர்களின் உரிமைகளைப் பாதுகாக்க கூட்டுறவு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

அரசியல் தலையீடுகளிலிருந்து சுதந்தரம்

இதுவரையில் பல்வேறு கொள்கைகளையும், கோட்பாடுகளையும் கொண்டுள்ள பல்வேறு அரசியல் கட்சிகள் தொழிற்சங்கங்களின்மீது ஆதிக்கம் செலுத்தி வந்துள்ளன. அவற்றினிடமிருந்து தொழிற்சங்கங்களுக்குச் சுதந்தரம் கிடைக்கச் செய்ய வேண்டும். தொழிற்சங்கங்கள், அவை அரசியல் நிறுவனங்கள் அல்ல என்றும் தொழிற்சங்க அமைப்புகள்தாம் என்றும் நிருபித்துக் காட்ட வேண்டும். அரசியல் கட்சிகளின் தலைவர்களுடைய சுய இலாபங்களுக்குத் தொழிற்சங்கங்களைப் பயன்படுத்தக் கூடாது. தொழிலாளர்களுடைய நலன்களிலும் நல்வாழ்விலும்தான் கவனம் செலுத்த வேண்டும். தொழிற்சங்கங்கள் தொழிலாளர்களாலேயே நிருவாகம் செய்யப்பட வேண்டும்.

புறஉலகுத் தலைமையினைச் சார்ந்திருப்பதைக் குறைத்தல்

தொழிற்சங்கங்கள் தொழிலாளர்களாலேயே நிருவாகம் செய்யப்பட வேண்டும். இந்நோக்கத்தினை நோக்கி, தொழிலாளர்களுடைய சொந்த தலைமையின் வாயிலாகப் புற உலகுத் தலைமையினை மாற்றுவதற்கான முயற்சிகள் எடுத்துக் கொள்ளப்பட வேண்டும். சில தனிப்பட்ட நபர்களைச் சார்ந்திருப்பதைத் தவிர்த்

தல் வேண்டும். தொழிற்சங்கக் கோரிக்கைகளை அடைவதற்காகப் புற உலகுத் தலைமையின் உதவியை நாடலாம். ஆனால், அவை சுதந்தரமாகச் செயற்படுவதை அது தடுத்து நிறுத்தக் கூடாது. தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய சொந்த தலைமையின் கீழ்ச் செயல்படுவதை அறிந்துகொள்ள வேண்டும்.

பணியாண்மையரின் மனப்பான்மையில் மாறுதல்

காலத்தோடு பணியாண்மையரும் ஒத்துப் போக வேண்டும். தொழிற்சங்கங்கள் அழிவு செய்கின்ற சாதனம் அல்ல என்றும் பல தொழில் தகராறுகளைத் தவிர்ப்பதில் ஒரு வலிமையுடைய தொழிற் சங்கம் உதவி புரியும் என்றும் நிலையான தொழில் அமைதியினை ஏற்படுத்துவதிலும் இஃது உதவிபுரியும் என்றும் பணியாண்மையர் உணர வேண்டும். தொழிற்சங்கப் பிரதிநிதிகளுக்கு உரிய மதிப்பு நிலையினை அவர்கள் அளிக்க வேண்டும்.

அரசாங்கத்தின் மனப்பான்மையில் மாறுதல்

பணியாண்மையருடன், அரசு அதனுடைய மனப்பான்மையாலும் விரும்பத்தக்க மாற்றங்களைச் செய்ய வேண்டும். நாட்டில் சிறப்பான மற்றும் நிலையான ஒரு தொழிற்சங்க இயக்கத்தினை உருவாக்குவதில் உதவி புரியக் கூடிய மனப்போக்கு, கொள்கை முறைகள் மற்றும் செயல் முறைகளை மத்திய அரசும், மாநில அரசும் இதுவரை பின்பற்றவில்லை. தொழில் தகராறுகளை விருப்பமான முறையில் தீர்ப்பதற்குக் கொள்கைமுறைகள் தடையாக இருந்தன, கூட்டுப்பேரம் பேசுதலைப் பயன்படுத்துவதையும் இக் கொள்கை முறைகள் கட்டுப்பாடு செய்தன. எனவே, தொழிற் சங்கங்கள் சரியான முறையில் வளர்ச்சி அடைவதற்காக அரசு அதனுடைய போக்கினையும் கொள்கை முறைகளையும் மாறுதல் செய்யவேண்டும். தொழிற்சங்க இயக்கத்தில் அதிக ஈடுபாடு கொண்டவரும், நமது நாட்டின் முன்னாள் குடியரசுத் தலைவருமான திரு. வி. வி. கிரி அவர்களின் கருத்தினை இத்தறுவாயில் குறிப்பிடுவது சாலப் பொருத்த முடையதாகும். 'சமுதாய அமைப்பின் ஓர் அங்கமாகத் தொழிற்சங்கங்கள் உள்ளன என்பதைப் பணியாண்மையரும், அரசும் முறையாக உணர வேண்டும். தேசிய பொருளாதார வளர்ச்சிக்கு அவை இன்றியமையாதவை. தொழிலாளர்களுடைய குறைபாடுகளையும் கோரிக்கைகளையும் எடுத்து உரைப்பது தொழிற்சங்கங்கள் மட்டுமேயாகும்.'

தொழிற்சங்கங்களின் செயலெல்லையினை விரிவுபடுத்துதல்

நமது நாட்டில் தொழிலாளர்களில் கணிசமான எண்ணிக்கையினர் இதுவரையில் ஒருமுகப்படுத்தப்படாமல் இருக்கின்றனர்.

அத் தொழிலாளர்களைத் தொழிற்சங்க இயக்கத்தினுள் கொண்டு வருவதற்கான முயற்சிகள் எடுத்துக்கொள்ளப்பட வேண்டும்.

எதிர்கால அறைகூவல்களைச் சமாளிப்பதற்குத் தயாராக இருத்தல்

திட்டமிட்டப் பொருளாதார வளர்ச்சியின் பயனாக, ஐயத்துக்கிடமின்றித் தொழிற்சாலைகளின் உற்பத்தி உயரும், மேலும், தொழிற்சாலைகள், சுரங்கங்கள், கட்டடங்களை அமைக்கின்ற நிறுவனங்கள் போன்றவற்றின் உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கையும் கணிசமான அளவு உயரும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது. எனவே, தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் முன்னர், ஒரு பரந்த மற்றும் அதிகரிக்கக் கூடிய ஒரு பகுதி உள்ளது. இதனுடைய செயல் நடவடிக்கைகளை அபிவிருத்தி செய்வதற்கான அதிகமான வாய்ப்பு உள்ளது. இது பணியாளர்களுக்கும் சமுதாயத்திற்கும் உண்மையாக உதவி புரிபவை என நிருபித்துக் காட்ட வேண்டும். மிக விரைவில் இதனுடைய பணி மாறுதல் அடையப் போகின்றது. எனவே, இதன் முன்னர் உள்ள அறைகூவல்களை எதிர்த்துச் சமாளிப்பதற்கு இது தயார் நிலையில் இருக்க வேண்டும்.

ஒழுக்கம்பற்றிய விதித் தொகுப்புகளைச் செயற்படுத்துதல்

1958ஆம் ஆண்டு மே திங்களில் நைனிடாலில் நடைபெற்ற முக்கூட்டுத் தொழிலாளர் மாநாட்டில் நான்கு மத்திய அமைப்புகளின் பிரதிநிதிகள் கலந்து கொண்டு, ஒழுக்கம்பற்றிய விதித் தொகுப்புகளை உருவாக்கினார்கள். தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையேயுள்ள பகைமைகளைக் குறைப்பதற்காகவும் நாட்டிலுள்ள தொழிற்சங்கங்களின் முறையான வளர்ச்சிக்கு வழிவகை செய்வதற்காகவும் ஒழுக்கம்பற்றிய விதித் தொகுப்புகள் உருவாக்கப்பட்டன. ஒழுக்கம்பற்றிய அடிப்படைக் கொள்கை முறைகள் பின்வருமாறு:

1. தொழிற்சாலைகளிலுள்ள ஒவ்வொரு தொழிலாளரும் அவருடைய விருப்பத்திற்கேற்றாற்போல் தொழிற்சங்கத்தில் சேருவதற்கு உரிமை பெற்றுள்ளார். இதில் எந்தவிதமான வலுக்கட்டாயமும் இருத்தல் கூடாது.

2. ஒரு தொழிலாளர் ஒன்றிற்கு மேற்பட்ட தொழிற்சங்கங்களில் உறுப்பினராக இருத்தல் கூடாது.

3. ஜனநாயகக் கோட்பாடுகளின் அடிப்படையில் எல் தொழிற்சங்கங்களும் கட்டாயமாகச் செயற் வேண்டும்.

4. குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் எல்லாத் தொழிற்சங் கங்களினுடைய செயலாட்சிக் குழுவினரும் அலுவலக பொறுப்பாளரும் ஜனநாயக முறையில் தேர்ந்தெடுக்கப் படவேண்டும்.
5. எல்லாத் தொழிற்சங்கங்களும் ஜாதி உணர்வு, வகுப்பு வாத உணர்வு மற்றும் மாநில உணர்வு ஆகியவற்றைத் தவிர்க்க வேண்டும்.
6. தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையேயான காரியங்களில் எந்த விதமான மூர்க்கத்தனம், வலுக்கட்டாயம், அச்சுறுத்தல் அல்லது தனிமுறையான அவதூறும் இருத்தல் கூடாது.
7. தொழிலாளர்களுடைய அறியாமை அல்லது பின்தங்கிய நிலையை எந்தத் தொழிற்சங்க அமைப்பும் தகாத முறை யில் பயன்படுத்தக் கூடாது.

இவ்விதித் தொகுப்புகள் முறையாகச் செயல்படுத்தப்படாத தால் தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையேயும் அவற்றின் தலைவர்களிடை யேயும் ஒற்றுமையினை வளர்க்க இது தவறிவிட்டது. ஆயினும், இவ்விதித் தொகுப்புகள் சிறந்த நோக்கம் கொண்டவையாகும். எல்லாத் தொழிற்சங்கங்களும் இவற்றைப் பின்பற்றுவதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

இந்தியாவில் தொழிற்சங்கச் சட்டம் இயற்றல்

1926ஆம் ஆண்டிற்கு முன்னர், தொழிற்சங்கங்கள் சட்டப்பூர் வமான அமைப்புகளாகக் கருதப்படவில்லை. அவை சிவில் மற்றும் கிரிமினல் பொறுப்புகளுக்குட்பட்டு இருந்தன. 1921ஆம் ஆண்டு சென்னை உயர்நீதி மன்றம் ஒரு தடை உத்தரவின் மூலம் சென்னை நெசவுத் தொழிலாளர் சங்கம் பக்கிங்காம் அண்டு கர் நாடிக் ஆலைகளின் தொழிலில் தலையீடு செய்வதைத் தடைசெய்தது. இதுதான் தொழிற்சங்கங்களைச் சட்டப்பூர்வமாக்குவதற்காக ஒரு மசோதா கொண்டு வருவதற்கு வழிவகை செய்தது. இவ்வாறு தொழிற்சங்கங்களின் சட்டம் 1926ஆம் ஆண்டு நிறைவேற்றப் பட்டது. 1906ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்ட ஆங்கிலேய தொழிற் சங்கச் சட்டத்தின்படி இந்திய தொழிற்சங்கச் சட்டம் இயற் றப்பட்டது. இச் சட்டம் தொழிற்சங்கங்களுக்கு சட்டப்பூர்வமான மதிப்பு நிலையை அளித்து அவற்றைப் பாதுகாத்து வருகின்றது. நியாயமான தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகளுக்காக தொழிற்சங்கங் களின்மீதும் தொழிற்சங்கப் பணியாளர்களின் மீதும் எடுக்கப்படும் சிவில் அல்லது கிரிமினல் நடவடிக்கைகளுக்கெதிராகப் பாதுகாப்பு அளித்து வருகிறது.

இச் சட்டம் தொழிற்சங்கங்களுக்கும் அவற்றினுடைய நோக்கங்களுக்கும் இலக்கணம் கொடுத்துள்ளது. 'தொழிற்ங்கம்ம என்பதுபணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையேயுள்ள அல்லது பணியாளர்களுக்கிடையேயுள்ள அல்லது பணியாண்மையருக்கிடையேயுள்ள உறவுகளை ஒழுங்குபடுத்தும் நோக்கத்தினை முதன்மையாகக் கொண்டு அமைக்கப்பட்டுள்ள எந்தவிதமான இணைதலையும் அல்லது எந்தவிதமான வணிகத்தின் அல்லது தொழிலின் நடைமுறையின்மீது கட்டுப்பாடு நிபந்தனைகளை விதிப்பதற்காகவும் அமைக்கப்பட்டுள்ள எந்தவிதமான இணைதலையும் இது குறிக்கும். அவ்வாறுன இணைதல் தற்காலிகமாக அல்லது நிரந்தரமாக இருக்கலாம். இஃது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்களின் எந்தவிதமான கூட்டு இணைப்பையும் உட்கொண்டதாகும்.' வியாபாரக் கழகங்களையும் பணியாண்மையருடைய அமைப்புகளையுங்கூட உள்ளிட்ட வகையில் தொழிற்சங்கம் என்ற சொல்லுக்கு இலக்கணம் கூறப்பட்டுள்ளது. இதன் பயனுக, ஏராளமான பணியாண்மையர்களுடைய அமைப்புகளும், தொழிற்சங்கங்களாகப் பதிவு செய்யப்பட்டுள்ளன.

தொழிற்சங்கங்களைப் பதிவு செய்தல்

ஒரு தொழிற்சங்கத்தினைச் சேர்ந்த எந்த ஏழு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட உறுப்பினர்கள் சட்டத்தின் எல்லா விதிமுறைகளையும் பூர்த்தி செய்த பின்னர் இச் சட்டத்தின்கீழ்த் தொழிற்சங்கத்தினைப் பதிவு செய்து கொள்வதற்காக விண்ணப்பம் செய்யலாம். தொழிற்சங்கங்களின் பதிவாளருக்கு இவ் விண்ணப்பம் செய்யப்பட வேண்டும். தொழிற்சங்கத்தின் விதிமுறைகள்பற்றிய ஒரு நகலையும் கீழ்க்காணும் விவரங்கள் அடங்கிய ஓர் அறிக்கையையும் இவ் விண்ணப்பத்துடன் இணைக்க வேண்டும்.

1. விண்ணப்பம் செய்கின்ற உறுப்பினர்களின் பெயர்கள், தொழில் மற்றும் முகவரிகள்.

2. தொழிற்சங்கத்தின் பெயரும் அதனுடைய தலைமை அலுவலகத்தின் முகவரியும்.

3. தொழிற் சங்க அலுவலர்களின் பெயர்கள், பதவி நிலைகள் வயது மற்றும் முகவரிகள்.

இச் சட்டத்தின் விதிமுறைகளின்படி ஒரு செயற்குழு அமைக்கப்பட்டிருந்தால்தான் தொழிற்சங்கம் பதிவு செய்யப்படும். மேலும், தொழிற்சங்கத்தின் விதிமுறைகள் கீழ்க்காணும் விவரங்களை அளிக்க வேண்டும்.

1. தொழிற்சங்கத்தின் பெயர்.

2. தொழிற்சங்கம் ஏற்படுத்தப்பட்டதற்கான நோக்கங்கள்.

3. இச் சட்டத்தின்படி தொழிற் சங்கத்தின் பொது நிதிகளை எந்த நோக்கங்களுக்காகப் பயன்படுத்தப்படலாம் என்ற முழுமையான விவரம்.

4. தொழிற்சங்க உறுப்பினர்களின் ஒரு பட்டியலை வைத்திருப்பதும் அதனை அலுவலகப் பொறுப்பாளர்கள் மற்றும் அதனுடைய உறுப்பினர்களால் ஆய்வு செய்வதற்கான போதிய வசதிகள்.

5. சாதாரண உறுப்பினர்களையும் அலுவலகப் பொறுப்பாளர்களில் தற்காலிக உறுப்பினர்கள் அல்லது மதிப்பியலான உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கைபற்றிய விவரம்.

6. ஒவ்வொரு மாதத்திற்கும் ஒவ்வோர் அங்கத்தினரும் இருபத்தைந்து பைசாவிற்குக் குறைவில்லாமல் சந்தாத் தொகை செலுத்துதல்.

7. விதிமுறைகளில் உத்திரவாதம் அளிக்கப்பட்டுள்ள எந்த நலனை எவ்விதமான நிபந்தனைகளின்கீழ் ஒரு பணியாளர் பெறலாம். மற்றும் எவ்விதமான நிலைகளில் அபராதம் அல்லது தண்ட இழப்பினைத் தொழிலாளர்கள்மீது விதிக்கலாம்.

8. தொழிற்சங்கத்தின் விதிமுறைகளை எவ்வாறு திருத்துதல், மாற்றியமைத்தல் அல்லது தள்ளுபடி செய்தல்.

9. தொழிற்சங்கத்தின் செயற்குழு உறுப்பினர்களையும் பிற அலுவலகப் பொறுப்பாளர்களையும் எவ்வாறு நியமித்தல் மற்றும் நீக்குதல்.

10. தொழிற்சங்கத்தினுடைய நிதிகளைப் பாதுகாப்பாக வைத்திருத்தல். அவைபற்றிய கணக்குகளை ஆண்டுதோறும் தணிக்கை செய்தல் மற்றும் அக் கணக்குப் புத்தகங்களைத் தொழிற்சங்கத்தின் அலுவலகப் பொறுப்பாளர்களாலும் உறுப்பினர்களாலும் ஆய்வு செய்வதற்கான போதிய வசதிகளைச் செய்தல்.

11. தொழிற்சங்கத்தினை எவ்வாறு கலைத்தல்

எப் பெயரின்கீழ்த் தொழிற்சங்கப் பதிவு செய்தலைக் கோருகின் றதோ அப் பெயரில் ஏற்கனவே, எந்தவிதமான தொழிற்சங்கமும் இருத்தல் கூடாது. பதிவு செய்யப்பட்டவுடன், பதிவாளர் குறிப் பிட்ட படிவத்தில் பதிவுச் சான்றிதழை அளிப்பார். சம்பந்தப் பட்ட தொழிற்சங்கம் முறையாகப் பதிவு செய்யப்பட்டுள்ளது என்பதற்கு இச் சான்றிதழே முடிவான அத்தாட்சியாகும். தொழிற் சங்கங்கள் பதிவு செய்யப்பட வேண்டும் என்ற கட்டாயம் கிடை யாது. ஆனால், காலப்போக்கில், தொழிற்சங்கங்கள் பதிவு செய் யப்பட வேண்டியதன் முக்கியத்துவத்தினை உணர்ந்திருக்கின் றன. ஏனெனில், பதிவு செய்வதால் தொழிற்சங்கங்களுக்குப் பல முன்னுரிமைகள் கிடைக்கின்றன. அம் முன்னுரிமைகளைப் பெறுவதற்காக வேண்டி பல தொழிற்சங்கங்கள் பதிவு செய்யப்படு கின்றன. இருப்பினும் இன்னுங்கூட சில தொழிற்சங்கங்கள் பதிவு செய்யப்படாமல் இருக்கின்றன. பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற் சங்கத்தில் பதினைந்து ஆண்டுகள் பூர்த்தியடையாத நபர்கள் உறுப்பினர்களாவது தடை செய்யப்பட்டுள்ளது. தொழிற் சங்கத்தின் செயலாட்சிக் குழுவினருள் பாதிப்பேராவது தொழி லாளர்களிலிருந்து தேர்ந்தெடுக்கப்பட வேண்டும். பதிவு செய்யப் பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்களின் உறுப்பினர்களின் பட்டியலைத் தயாரித்து வைத்திருக்கவேண்டும். அதனைத் தொழிற்சங்கங்களின் பதிவாளருக்கு அனுப்பி வைக்கவேண்டும். தொழிற்சங்கத்தின் நிதிகளைத் தொழிற்சங்கத்தின் நோக்கத்திற்காக மட்டுமே பயன் படுத்த வேண்டும். அரசியல் அல்லது பிற நோக்கங்களுக்கு அந் நிதிகளைப் பயன்படுத்தலாகாது. பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்களின் கணக்குகளை ஒழுங்காகத் தணிக்கை செய்ய வேண்டும்.

பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்களை அங்கீகரித்தல் என்ற வினா காலந்தொட்டு ஆராயப்பட்டு வருகிறது. இந்த நிலை யில் இச் சட்டம் பணியாண்மையருக்குப் பரந்த ஆற்றலெல்லையை அளித்துள்ளது. அவர்கள் பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங் களுக்கு அங்கீகாரம் அளிப்பதைப் புறக்கணித்து வந்துள்ளார்கள். தொழிற்சங்கங்களுக்கு அங்கீகாரம் அளிக்க வேண்டியது பணி யாண்மையரின் சட்ட பூர்வமான கடமையாகச் செய்வதற்காகத் தொழிற்சங்கங்களின் சட்டத்தில் 1947ஆம் ஆண்டு ஒரு திருத்தம் செய்யப்பட்டது. ஆனால், அதனை செயல் நிறைவேற்றம் செய்ய வில்லை. இத் திருத்தச் சட்டம் சில நடவடிக்கைகளை நியாயமற்ற செயல் முறைகள் எனவும் குறிப்பிட்டுள்ளது. அந் நடவடிக்கை களைப் பணியாண்மையர் செய்தால் அவர்களுக்கு அபராதமும்,

தொழிற்சங்கம் செய்தால் அங்கீகாரத்தைத் திரும்பப் பெறுதல் என்றும் கூறப்பட்டுள்ளது.

தொழிற்சங்கச் சட்டமியற்றலில் மற்றொரு முயற்சி 1950ஆம் ஆண்டு எடுத்துக்கொள்ளப்பட்டது. மத்திய அரசு இந்திய தொழிற்சங்கங்கள் மசோதாவைக் (Indian Trade Union Bill) கொண்டு வந்தது. அது பலவற்றையும் உட்கொண்ட ஒரு முக்கியத்துவம் வாய்ந்த சட்டப் பகுதியாகும். ஒரு தொழிற்சங்கம் பதிவு செய்துகொள்வதற்காகப் பூர்த்தி செய்ய வேண்டிய நிபந்தனைகளை அதிகரித்துள்ளது. பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்களின் மீது சில கூடுதலான பொறுப்புகளைச் சுமத்தியிருக்கிறது. தொழிற்சங்கத்தின் செயலாட்சிக் குழுவிலுள்ள வெளி உலகத்தைச் சேர்த்வர்களின் எண்ணிக்கையினை ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிற்கு வரையறை செய்யப்பட்டுள்ளது. பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்களை ஆய்வு செய்வதற்காக ஆய்வாளர்களை நியமிக்க இம் மசோதா வழிவகை செய்துள்ளது. ஆனால், இம் மசோதா காலம் கடந்து போகுமாறு விடப்பட்டுவிட்டது.

1958ஆம் ஆண்டிலும் 1959ஆம் ஆண்டிலும் நடைபெற்ற இந்திய தொழிலாளர் மாநாட்டின் 16ஆவது மற்றும் 17ஆவது கூட்டங்களில் பணியாண்மையர்களால் தொழிற்சங்கங்கள் அங்கீகாரம் செய்யப்படவேண்டிய வினா கலந்துரையாடலுக்கு எடுத்துக் கொள்ளப்பட்டது. இந்த மாநாட்டில்,தொழிற்சங்கங்களைக் கட்டாயமாக அங்கீகாரம் செய்ய வேண்டிய அவசியமில்லை என்று ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டது. ஏனெனில், திறமையான கலந்துரைகளின் வளர்ச்சிக்குத் தேவையான சூழ்நிலைகளுக்கு இது சாதகமாக இருக்காது. ஆயினும், அங்கீகாரம் செய்வதற்காகப் பின்வரும் கொள்கை முறைகள் இம் மாநாட்டில் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டன :

1. ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில் ஒரேவொரு தொழிற்சங்கம் மட்டும் இருந்தால், பூர்த்தி செய்ய வேண்டிய நிபந்தனைகளைத் தளர்த்தி தாராளமாக அங்கீகாரம் அளிக்கலாம்.

2. இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிற்சங்கங்கள் இருந்தால், உறுப்பினர்களைப்பற்றிய நிபந்தனை கட்டாயமாகப் பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டும்.

3. தொழிற்சங்கம் ஒழுங்குமுறைகளைப்பற்றிய விதித் தொகுப்புகளை மீறினால், அளிக்கப்பட்டுள்ள அங்கீகாரம் ஒரு வருடத்திற்கு திரும்பப் பெறப்படும்.

தொழிற்சங்கங்களைப் பதிவு செய்தலில் சில மாற்றங்களைச் செய்வதற்காகத் தொழிற்சங்கங்கள் சட்டம் 1960ஆம் ஆண்டு மீண்டும் திருத்தம் செய்யப்பட்டது. திருத்தச் சட்டம் இந் நிலையில் பின்வரும் நான்கு முக்கிய மாற்றங்களை அளித்திருக்கிறது :

1. தொழிற்சங்கங்கள் பதிவு செய்வதற்கான விண்ணப்பங்களின்மீது முடிவு செய்தலைத் துரிதப்படுத்தல் கூடுதல் மற்றும் துணைப் பதிவாளர்கள் நியமனம் செய்யப்பட வேண்டும்.

2. தொழிற்சங்கத்தினைப் பதிவு செய்வதற்காக விண்ணப்பம் செய்த விண்ணப்பதாரர்களில் சிலர் சங்கத்தின் உறுப்பினர்களாக இல்லாத பொழுது தொழிற்சங்கத்தின் பதிவு செய்தலை நீடிப்புச் செய்தல்.

3. ஒவ்வோர் உறுப்பினரும் உறுப்பினர் கட்டணமாக ஒவ்வொரு மாதமும் குறைந்தது 25 பைசா செலுத்த வேண்டும்.

4. தொழிற்சங்கங்களினுடைய உறுப்பினர் ஏடுகளையும், கணக்கு ஏடுகளையும் ஆய்வு செய்வதற்கும் அவற்றால் சமர்ப்பிக்கப்பட்டுள்ள விவர அறிக்கைகளைச் சரி செய்வதற்கும் தொழிற்சங்கப் பதிவாளருக்கு அதிகாரங்கள் அளிக்கப்பட்டுள்ளன.

பின்வரும் நோக்கங்களுக்காக மீண்டும் இச் சட்டம் 1964ஆம் ஆண்டு திருத்தப்பட்டது.

1. பிணையில் விடத்தகாத குற்றங்களுக்காகத் (non-bailable offences) தண்டிக்கப்பட்ட நபர்கள், பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்களின் செயலாட்சிக் குழுவின் உறுப்பினர்களாவதைத் தடுத்து நிறுத்துதல்.

2. பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்கள் அவற்றின் ஆண்டு விவர அறிக்கைகளை ஆங்கில ஆண்டு (calendar year) அடிப்படையில் சமர்ப்பிப்பதற்கான ஒரு பொறுப்பினை விதித்தல்.

தேசிய தொழிலாளர் ஆணைக் குழு

நமது நாட்டிலுள்ள தொழிற்சங்கங்களை வலிமை பெறச் செய்வதைப்பற்றி தேசியத்தொழிலாளர் ஆணைக் குழு(national commi-

ssion onl abour) ஆராய்ச்சி செய்தது. தொழிற்சங்கங்களைத்தொழில் நிறுவனங்களுக்கு வெளியேயிருந்து வலுப்படுத்துவதைக் காட்டிலும் உள்ளிருந்து வலுப்படுத்துவதே விரும்பத்தக்கது என இவ் வாணைக் குழு கருதியது. தொழிற்சங்கங்களைப் படிமுறை வளர்ச்சி கோட்பாட்டின் வாயிலாக வலுப்படுத்த வேண்டும் என்பதுதான் இவ் வாணைக் குழுவின் கருத்தாகும். ஆயினும், இதனை ஒரு செயல் விரிவுடைய கொள்கை முறையின் துணை கொண்டு செயல் தொடர்பு கொள்ளுமாறு இது கோருகின்றது.

இவ் வாணைக் குழு பின்வருகின்றவற்றைப் போன்ற செயல் நடவடிக்கைகளைப் பரிந்துரை செய்துள்ளது :

1. அகத் தலைமையினை உருவாக்குவதன் வாயிலாக வெளி உலகத்தாரர்களையும், அரசியல் கட்சிகளையும் நீக்கம் செய்யப்பட வேண்டும்.

2. தனியாகக் கூட்டுப் பேரம் பேசுகின்ற முகவர்களை ஒப்புக் கொள்வதன் மூலம் கூட்டுப்பேரம் பேசுதலை வளர்க்க வேண்டும்.

3. தொழிற்சங்கங்களை அங்கீகரிக்கின்ற முறை கணிசமான அளவு மேம்படுத்தப்பட வேண்டும்.

4. தொழிற்சங்கங்களினுடைய பாதுகாப்பிற்குப் போதிய ஊக்குவிப்பு இருத்தல் வேண்டும்.

5. தொழில் நிறுவனத்தினுள்ளேயே தீர்வு காணப்படாத தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையேயான தகராறுகளைத் தீர்ப்பதற்கு தொழிலாளர் நீதி மன்றங்களுக்கு (labour courts) அதிகாரங்கள் அளிக்கப்பட வேண்டும்.

பணியாண்மையர்களது மனப்பான்மைகள்

தொழிலாளர்கள் அதிகமான கூலியினைப் பெற்றுக் கொண்டு மிக மிகக் குறைவாகவே பணிபுரிய விரும்புகின்றார்கள் என்பதே பெரும்பாலான பணியாண்மையர்களது மனப்போக்கு என்பதை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும். நாட்டில் அவசரநிலை பிரகடனம் செய்யப்படுவதற்கு முன்னர் ஏற்பட்டுள்ள வேலை நிறுத்தங்கள், முற்றுகைகள், மெதுவாகப் பணிபுரிதல், கதவடைப்பு போன்றவை இதனை நிரூபித்துக் காட்டுகின்றன. வேலையில்லாமல் இருப்பவர்களைக் காட்டிலும் அல்லது பிற இடங்களில் பணிபுரிபவர்களைக் காட்டிலும் தொழில் நிறுவனங்களில் பணிபுரிகின்ற

தொழிலாளர்கள் நல்ல நிலையிலிருக்கின்றார்கள் என்பதைச் சுட்டிக் காட்டி, சில பணியாண்மையர் குறைவாகக் கூலி கொடுப்பதை நியாயமென்று வாதிடுகின்றனர். ஆனால், தொழில் நிறுவனங்கள் சுமுகமாகச் செயல்பட்டு உற்பத்தியினைப் பெருக்குவதற்கும், தொழில் அமைதியினைக் காப்பதற்கும் பணியாண்மையரும், பணியாளர்களும் விட்டுக் கொடுக்கும் மனப்பான்மையினை வளர்த்துக் கொண்டு முன்னாள் 'பாரதப் பிரதமரின் இருபது அம்சத் திட்டம்' வெற்றியடையப் பாடுபட வேண்டும்.

16. தொழில் உறவுகள் - II

தொழில் தகராறுகள்

பணியாண்மையருக்கும் பணியாளருக்குமிடையேயான நலன்கள் முரண்பட்டவையாக இருந்தால், தகராறுகள் ஏற்படுகின்றன. அவ்வாறுன தொழில் தகராறுகள் அல்லது அமைதியின்மை நவீன தொழில் யுகத்தில் நன்கு வேரூன்றியுள்ளது. இக்காலத் தொழில் முறையில் அவை உண்மையிலே ஓர் அங்கமாக இருக்கின்றன. பணியாண்மையருக்கும் பணியாளருக்குமிடையே ஒருமித்த கருத்து என்பது இனிமேல் அடைய வேண்டிய மிகச் சிறந்த நோக்கமாகும். நடைமுறையில், பணியாண்மையர் பணியாளர்களைச் சிறந்த முறையில் நடத்துவதில்லை. பணியாளர்களும் உற்சாகத்துடன் உழைத்துப் பணியாண்மையருடன் ஒத்துழைப்பதில்லை. அதன் பயனுக வேலைநிறுத்தங்கள், கதவடைப்புகள், மெதுவாகப் பணிபுரியும் உத்திகள் முற்றுகையிடுதல் போன்றவை இப்போதைய கால வண்ணமாக இருக்கின்றன.

தொழில் அமைதியின்மை ஓர் ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட படிவத்தை அடையும்பொழுது, வேலை நிறுத்தங்கள், ஆர்ப்பாட்டங்கள், மறியல்கள், முற்றுகைகள், கதவடைப்புகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறுன ஒரு நிலைமை ஏற்படும்பொழுது, தொழில் தகராறுகள் செயல்வினை வடிவில் உள்ளன என்று கூறப்படுகின்றன. தொழில் தகராறுகளின் காரணங்களையும் அவற்றைத் தடுத்து நிறுத்துவதற்கும் தீர்த்து வைப்பதற்குமான முறைகளை ஆராய்வதற்கும் முன்னர், தொழில் தகராறுகள் எழுகின்ற பல வடிவங்களைப்பற்றிச் சுருக்கமாக நாம் அறிந்து கொள்ளுதல் விரும்பத்தக்கதாகும்.

வேலை நிறுத்தங்கள்

தொழிற்சங்கங்களிடத்துள்ள மிகவும் சக்தி வாய்ந்த ஒரு சாதனமாக வேலை நிறுத்தங்கள் பொதுவாகக் கருதப்படுகின்றன. வேலை நிறுத்தம் என்பது தொழிலாளர்களுடைய கோரிக்கைகளைப் பணியாண்மையர் ஏற்றுக்கொள்வதற்காக அவர்கள் மீது நெருக்கத்தினைக் கொண்டு வரும் நோக்கத்திற்காகப் பணி

யாளர்களின் ஒரு பகுதியினர் அல்லது அனைவரும் பணியிலிருந்து வெளியேயிருப்பதற்கான ஒரு நடவடிக்கையாகும். வேலை நிறுத்தங்கள் பல வகைப்படும். அவற்றில் மிகவும் வழக்கமானது பொருளாதார வேலை நிறுத்தமாகும் (economic strike). பொருளாதார வேலை நிறுத்தத்தில் அதிகப்படியான கூலிகள், அகவிலைப் படிகள், மேலூதியம், வேலைக்கட்டு வரம்புகள் அல்லது பிற வசதிகளைச் சார்ந்த தொழிலாளர்களின் கோரிக்கைகளை வலியுறுத்துவதற்காகத் தொழிற்சங்கத்தினுடைய உறுப்பினர்கள் ஓர் அணியாகப் பணி நிறுத்தம் செய்வார்கள். பிற தொழில் நிறுவனங்களில் ஏற்படுகின்ற தொழிலாளர் வேலை நிறுத்தங்களுக்கு ஆதரவாக எவ்விதக் குறைபாடுமில்லாமல் செயல்படுகின்ற ஒரு தொழில் நிறுவனத்தின் தொழிலாளர்கள் நடத்துகின்ற வேலைநிறுத்தங்கள் 'பரிவு வேலை நிறுத்தங்கள்' (sympathetic strikes) என்று அழைக்கப்படுகின்றன.

ஒரு தொழிற்சாலை அல்லது ஒரு பகுதியிலுள்ள பெரும்பாலான அல்லது எல்லாத் தொழிற்சங்கங்களின் உறுப்பினர்களால் நடத்தப்படுகின்ற ஒரு வேலை நிறுத்தம் 'பொதுவான வேலை நிறுத்தம்' (general strike) என்று கூறப்படுகின்றது. இது சில உறுப்பினர்களைப் பாதிக்கின்ற நிலைமைகளுக்கெதிராக ஒழுங்கமையப்பெற்ற பணியாளர்களின் பொதுவான அதிருப்தியினை வெளிப்படுத்துவதற்கான பரிவு வேலை நிறுத்தத்தின் விரிவாக்கமேயாகும். பாதிக்கப்பட்டுள்ள ஒரு பகுதியினைச் சார்ந்த எல்லாத் தொழிலாளர்களுக்கும் பொதுவான கோரிக்கையினை வலியுறுத்துவதற்காக அப் பகுதியிலுள்ள எல்லா ஒழுங்கமையப் பெற்ற பணியாளர்களின் வேலைநிறுத்தமாகவும் இஃது இருக்கலாம்.

உள்ளமர்வு வேலை நிறுத்தம் (sit down strike) என்பதில் பணியாளர்கள் பணிபுரியாமலிருப்பார்கள். ஆனால், அவர்களது பணியிடங்களைவிட்டு அவர்கள் அகலாமலிருப்பார்கள். அவர்கள் பணியிடங்களில் இருப்பது மட்டுமல்லாமல் உற்பத்திச் சாதனங்களின் மீது அவர்களது கட்டுப்பாட்டினையும் நிலைபெறச் செய்கின்றார்கள். இது 'உள்ளிருப்பு வேலை நிறுத்தம்' (stay-in-strike), 'கைத்துணைப் பொறிகளைக் கீழே வைத்து வேலை நிறுத்தம்' (tools down strike), 'எழுதுகோலைக் கீழே வைத்து வேலை நிறுத்தம்' (pen down strike) என்றும் அழைக்கப்படுகின்றது. 'வேலையைத் தாமதமாகச் செய்யும் வேலை நிறுத்தம்' (slow-down strike) என்பது வேலை நிறுத்தம் என்ற சொல்லின் இயல்பான தன்மையில் அஃது ஒரு வேலைநிறுத்தமாகாது. பணியாளர்கள் பணிகளில் இருப்பார்கள் அவர்கள் பணிபுரியாமல் இருக்கமாட்டார்கள். ஆனால்,

அவர்கள் ஓர் ஒழுங்கமையப்பெற்ற, வேண்டுமென்ற முறையில் பேரளவில் உற்பத்தி விகிதத்தினை வரையறை செய்வார்கள். இது வேண்டுமென்றே முயற்சி விளைவைக் கட்டுப்படுத்திக் குறைக்கும் இயக்கம் (go slow movement) என்றும் அழைக்கப் படுகின்றது.

முற்றுகை (Gherao)

சமீப காலத்தில் இந்தியாவில் தொழில் அமைதியின்மை 'முற்றுகை' என்று பொதுவாக அழைக்கப்படுகின்ற ஒரு புதிய வடிவத்தைப் பெற்றுள்ளது. முற்றுகை என்பதற்குச் சூழ்ந்து கொள்வது என்பது பொருளாகும். முற்றுகை என்பது பணியாளர் களினுடைய ஒரு பிரிவினரால் எடுக்கப்பட்ட ஒரு கூட்டுச் செயல் நடவடிக்கையாகும். அதில் செயலாட்சிக் குழுவின் உறுப்பினர் கள் அல்லது பணியாண்மையர் அல்லது தொழில் நிறுவனங்களி னுடைய அதிகாரிகள் தொழிற்சாலைகளிலிருந்து அல்லது அவர் களது உறைவிடங்களிலிருந்து வெளியே செல்ல அனுமதியின்றித் தடை செய்யப்பட்டுள்ளார்கள். அவ்வாறு முற்றுகை செய்யப்பட்ட நபர்கள் முற்றுகையின் அமைப்பாளர்களுடைய கைதிகளாக இருக்கின்றார்கள். மேலும், அவர்கள் நீண்ட நேரத்திற்கு நகரமுடி யாமல் இருப்பார்கள். சில நேரங்களில் உணவு அல்லது குடிநீர் இன்றிக்கூட இருக்க வேண்டியிருக்கும். தொழில் அமைதிக்கு முற்றுகைகள் உதவி புரிவதில்லை. மேலும், அவை சட்ட ஒழுங்குப் பிரச்சினையை எழுப்புகின்றன.

தொழிற்சங்கங்கள் முற்றுகையினை ஓர் ஆயுதமாகப் பயன் படுத்துதல் தொழிற்சாலைகளையும் தொழில் உறவுகளையும் மிகவும் நேரடியாகப் பாதிக்கின்றன. எனவே, தொழிற்சாலையின் கண் ணோட்டத்திலிருந்து முற்றுகையின் சில குறிப்பிடத்தக்க காரணங் களை ஆராய்தல் அவசியமாகின்றது. தொழிலாளர்களால் நடத்தப் படுகின்ற முற்றுகைகளுக்கான காரணங்களைக் கீழ்வரும் தலைப்பு களில் கூறலாம்:

1. நீதி மன்றங்கள், தீர்ப்பாயங்கள் (tribunals), கூலி குழுக் களின் தீர்ப்புகளை நடைமுறைப்படுத்தாமை.
2. பணியினை நிரந்தரமாகக் கோருதல்.
3. பணியாளர் குறைப்பும் தற்காலிக வேலை நிறுத்தமும்.
4. தொழிற்சங்கத்தினை அங்கீகரித்தல்.
5. குற்றச்சாட்டு, தற்காலிக வேலைநீக்கம், வேலையிலிருந்து விலக்கல் அல்லது நீக்குதல்.

6. அதிக கூலிகள்.
7. கூடுதலான அகவிலைப் படி.
8. இடைக்கால நிவாரணம்.
9. கூலி நிலுவைகள்.
10. மேலூதியம்.

கதவடைப்புகள் (Lockouts)

"வேலை நிறுத்தம் என்பது பணியாளர்களிடத்திலுள்ள ஓர் ஆயுதத்தைப்போல, கதவடைப்பு என்பது பணியாண்மையர் களிடத்து உள்ள ஓர் ஆயுதமாகும். கதவடைப்புகள் வேலை நிறுத்தங்களுக்கு முற்றிலும் எதிரானவையாகும். பணியாளர் களைப் பணிய வைப்பதற்காக இவை பணியாண்மையர்களால் தொடங்கப்படுகின்றன. பணியாண்மையர்களால் திட்டவரை செய்யப்பட்டுள்ள வரையறைகள் மற்றும் நிபந்தனைகளின் மீது பணியாளர்கள் மறுபடியும் பணிபுரிய ஏற்றுக்கொள்ளும் வரையில் தொழில் நிறுவனங்களைப் பணியாண்மையர் மூடுவதற்காகச் செய்யப்படுகின்ற நடவடிக்கைகளே கதவடைப்புகளாகும்." இந்தியத் தொழில் தகராறுகள் சட்டத்தின்படி கதவடைப்பு, தொழில் நிறுவனத்தை மூடுதல் அல்லது பணியினைத் தற்காலிக மாக நிறுத்தி வைத்தல் அல்லது பணியாண்மையரால் பணியளிக் கப்பட்ட பணியாளர்களின் எவ்வெண்ணிக்கைக்கும் தொடர்ந்து பணியளிக்க மறுத்தல் என்பதாகும். எதிர்ப்பார்வமுள்ள (militant) பணியாளர்களை அடக்குவதற்காகப்பணியாண்மையர் கதவடைப்பு கள் என்ற ஆயுதத்தைப் பயன்படுத்துகின்றனர். பணியாண்மை யர்களது ஆதிக்கத்தினை அவர்கள் உறுதிப்படுத்திக் காட்ட விரும் பினுல், கதவடைப்புகளைச் செய்கிருர்கள். உண்மையில், பணி யாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே ஏற்படுகின்ற வலிமைப் போராகத்தான் இவை கருதப்படுகின்றன.

இந்தியாவில் தொழில் தகராறுகள்

முதல் உலகப் போருக்கு முன்னர், நமது நாட்டிலுள்ள தொழிற்சாலைகளில் ஒரு சில தொழில் தகராறுகள் மட்டுமே நில வின. முதல் உலகப் போருக்கும் இரண்டாவது உலகப் போருக்கும் இடைப்பட்ட காலத்தில் தொழில் தகராறுகளின் எண்ணிக்கை உயர்ந்தது. அக் காலத்தில்தான் தொழிற்சங்கங்கள் சட்டப்பூர்வ மாக அங்கீகரிக்கப்பட்டன. மேலும், அதே காலத்தில் நமது

தேசத் தந்தை மகாத்மா காந்தி அவர்களின் தலைமைகீழ்ச் செயற் பட்ட சுதந்தரப் போராட்டமும் வலுப்பெற்றது. 1930ஆம் ஆண்டி லிருந்து 1936 ஆம் ஆண்டு வரையில் தொழில் துறையில் அமைதி நிலவியது. 1937ஆம் ஆண்டு முதல் 1939 ஆம் ஆண்டு வரை மறுபடியும் தொழில் தகராறுகள் அதிகரித்தன. எனினும், இரண் டாம் உலகப்போரின் போது நாட்டில் அமைதி நிலவியது. ஏனெ னில், இந்திய பாதுகாப்பு விதிமுறைகள் (Defence of India Rules) பயன்படுத்தப்பட்டன.

இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பிற்பட்ட காலத்தில் முன் நிகழ்ந்திராத அளவிற்கு வேலை நிறுத்தங்கள் நிகழ்ந்தன. 1945ஆம் ஆண்டில் 820 தொழில் தகராறுகள் மட்டுமே நிகழ்ந்தன. ஆனால், 1947ஆம் ஆண்டு 1811 தொழில் தகராறுகள் ஏற்பட்டு 165இலட்ச மனித நாள்களை இழக்க நேரிட்டது. மொத்தம் நிகழ்ந்த தொழில் தகராறுகள் 42 விழுக்காடுகளுக்குக் கூலிகளும் மேலூதியங்களும் தான் முக்கிய காரணங்களாகும். 17.2 விழுக்காடுபணியாளர்களைப் பற்றியதாகும், 8விழுக்காடு விடுமுறையையும் பணிநேரங்களையும் சார்ந்ததாகும் மீதி விழுக்காடுகள் பிற சில்லரைக் காரணங் களுக்காகும். இவ்வாறுன என்றும் நிகழ்ந்திராத அளவு தொழில் தகராறுகளின் அலைக்கான முக்கிய காரணங்கள் பின்வருமாறு:

1. வாழ்க்கைச் செலவின் உயர்விற்குத் தகுந்தாற்போல கூலிகள் உயராமை.

2. குறிப்பாக, 1946ஆம் ஆண்டில் இடைக்கால அரசு ஏற் படுத்தப்பட்ட பின்னர் பெற்ற புதிய பொருளாதார, அரசியல் உணர்வுநிலை.

3. குறிப்பாக, தேசத்தினை துண்டாக்குவதை நோக்கிச் சென்று கொண்டிருந்த இனவெறிக் கலகங்களால் ஏற் படுத்தப்பட்ட வாழ்க்கையின் நிலைகுலைவிற்குப் பின்னர் நிலவிய கொடுமைகள், பற்றுக்குறை நிலைமைகள்.

4. தொழிற்சங்கங்களை அங்கீகரிப்பதற்கும் செயலாட்சிக் குழுவில் பணியாளர்களுக்குப் பிரதிநிதித்துவம் பெறு வதற்குமான கோரிக்கை.

5. தொழிற்சாலையின் கூடுதலான முன்னேற்றத்தில் பங்கு பெறுவதற்கான கோரிக்கை.

1947ஆம் ஆண்டு டிசம்பர் திங்களில் இந்திய அரசு ஒரு தொழில் மாநாட்டினைக் கூட்டியது. அம் மாநாட்டில் தொழில்

இடை செய்வுத் தீர்மானம் (industrial truce resolution) நிறை வேற்றப்பட்டது. 1947ஆம் ஆண்டு அத் தீர்மானம் பின்பற்றப் பட்டதால், 1948ஆம் ஆண்டிலும் 1949ஆம் ஆண்டிலும் நிலைமை சீர் அடைந்தது. ஆனால், 1950ஆம் ஆண்டு இந் நிலைமை ஒரு மோசமான திருப்பத்தினைப் பெற்றது. அவ்வாண்டில் மேலூதியத்தைப்பற்றிய பம்பாய் நெசவுத் தொழிலாளர்களின் வேலை நிறுத்தம் 63 நாள்களுக்கு நீடித்தது. அதில் இரண்டு இலட்சப் பணியாளர்கள் பங்கு கொண்டார்கள். 94 இலட்ச மனித நாள்கள் இழக்கப்பட்டன. 1958ஆம் ஆண்டு சூலைத் திங்களிலிருந்து கடைப் பிடிக்கப்பட்டு வருகின்ற ஒழுங்குமுறைகளைப்பற்றிய விதித் தொகுப்புகளால் (code of discipline), நாட்டில் தொழில் தகராறுகளின் எண்ணிக்கையும் இழந்த மனித நாள்களின் எண்ணிக்கையும் குறைந்தன. 1962ஆம் ஆண்டு அக்டோபர்த் திங்கள் கடைசி வாரத்தில் நாட்டில் அவசரநிலைப் பிரகடனம் செய்யப்பட்ட பின்னர், இது மேலும் குறைந்தது. இழந்த மனித நாள்களின் எண்ணிக்கை 1960ஆம் ஆண்டு 654 இலட்சத்திலிருந்து 1963ஆம் ஆண்டு 32 இலட்சத்திற்குக் குறைந்தது.

விலைவாசி உயர்வு, வாழ்க்கைச் செலவின் உயர்வு காரணமாக 1964ஆம் ஆண்டு இழந்த மனித நாள்களின் எண்ணிக்கை 77 இலட்சமாக உயர்ந்தது. அது 1965ஆம் ஆண்டு 65 இலட்சமாகக்குறைந்தது. இதற்குக் காரணம் யாதெனில் நமதுநாட்டினைப் பாக்கிஸ்தானின் ஆக்கிரமிப்பிலிருந்து காப்பாற்றுவதற்காக அரசுடன் ஒத்துழைத்து நாட்டில் அமைதியினை நிலைநாட்டுவதற்காக தொழிற்சங்கங்கள் எல்லா வேறுபாடுகளையும் மறந்தன. 1969ஆம் ஆண்டு இழந்த மனிதநாள்களின் எண்ணிக்கை ஒருபுதிய அளவினை எட்டியது. அது 190 இலட்சமாக உயர்ந்தது. இந்த மோசமான நிலைமைக்குப் பல காரணங்கள் இருந்தன. விவசாய உற்பத்தி குறைவு,மூன்றாவது ஐந்தாண்டு திட்டத்தின் கீழான செயல் நிறைவேற்றம், அந்நிய மூலதன வருகையின் நிலையற்ற தன்மை மற்றும் பணவீக்கத்தைச் சார்ந்த போக்குகள் ஆகியவை முக்கிய காரணங்களாகும். இரண்டு ஆண்டுகள் தொடர்ந்தாற் போல் ஏற்பட்ட வறட்சி நாட்டின் பொருளாதாரத்தை மிகவும் மோசமாகப் பாதித்தது. மேற்கு வங்கத்திலும் பீகாரிலும் தொழிற்சங்கங்களின் சிலபிரிவுகள் இந் நிலையினை தவறாகக் கருதி நாட்டு நலனுக்கு எதிராக செயற்படத் தொடங்கின. அவற்றிற்கு மாநில அரசுகளின் தொழில் அமைச்சர்கள் கூட ஆதரவு அளித்தார்கள். முற்றுகையிடுதல் என்ற ஆயுதத்தினைத் தொழிற்சங்கங்கள் பயன்படுத்தின. 1969ஆம் ஆண்டு நிகழ்ந்த இறந்த மனித நாள்களில் 52 விழுக்காடு மேற்கு வங்கத்தில் மட்டும் ஏற்பட்டது. அவ்வாண்டில்,

ஏற்பட்ட மனித நாள்களின் இழப்பில் நான்கில் மூன்று பங்கு பீகார், கேரளா, மகாராட்டிரம் மற்றும் மேற்கு வங்கத்தில் நிகழ்ந் தன. இவ்வெல்லாக் காரணங்களும் சேர்ந்து நிலைமையினை மிகவும் மோசமாக்கியதால், நாட்டில் தொழில் உறவுகளில் மிக மோச மான நிலை ஏற்பட்டது.

இழந்த மனித நாள்களின் விவரங்களை ஓர் அட்டவணையாக பின்வருமாறு கொடுக்கலாம் :

இழந்த மனித நாள்கள்

ஆண்டு	இழந்த மனித நாட்கள் (இலட்சத்தில்)
1947	165
1969	190
1970	205
1971	165
1972	205
1973	206
1974	403
1975	179

1974ஆம் ஆண்டு இழந்த மனித நாள்களின் எண்ணிக்கை 1973ஆம் ஆண்டைப் போல் இரு மடங்காகியது தேசம் முழுவ தும் வேலை நிறுத்தங்களும் கதவடைப்புகளும் பல்வேறு காரணங் களுக்காக மூர்க்கத்தனமாக ஏற்பட்டன. அரசுத்துறை நிறுவனங் களில்கூட கேடளாவிய தொழில் தகராறுகள் நிலவின. தொழிற் சங்கத்தலைவர்களாலும் அரசியல்வாதிகளாலும் தூண்டிவிடப்பட்டு, எங்குப் பார்த்தாலும் தொழிலாளர் மின்னல் வேக வேலை நிறுத் தங்கள், மெதுவாகச்செயல் புரியும் உத்திகள், தன்னலக் கும்பலின் சண்டைகள் மேலாண்மைப் பணியாளர்களின் மீது தாக்குதல் போன்றவை நிகழ்ந்தன. உற்பத்திப் பிரிவு அவ்வாறான நிலையினால் மிகவும் பாதிக்கப்பட்டது. 1966ஆம் ஆண்டு முதல் 1974ஆம் ஆண்டு வரையிலான காலத்தில் நாட்டில் மிகவும் மோச மான தொழில் உறவுகள் நிலவின.

1975ஆம் ஆண்டு சூன் திங்களில் நாட்டில் நெருக்கடிநிலை பிரகடனப்படுத்துவதற்கு முன்னர் தொழில் தகராறுகள் நிகழாத நாள்களே கிடையாது. நெருக்கடிநிலைப் பிரகடனம் செய்யப்

பட்ட பின்னர்தான் தொழில் உறவுகளின் நிலை கணிசமான அளவு உயர்ந்துள்ளது. தொழில் அமைதியின்மையினைக் கட்டுப்படுத்துவதற்காகப் பல நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. அதன் பயனாக இதுவரையில் உற்பத்தியினைப் பாதித்துவந்த பணியாளர் பணியாண்மையர் மோதல்கள் தவிர்க்கப்பட்டு, இணக்கத் தீர்வுகளுக்கு இணங்கச் செய்தலுக்கான ஒரு மகிழ்ச்சிகரமான புதிய பாதைக்கு வழிவகுத்து வருகின்றது. மனித நாள்களின் இழப்புக் கணிசமான அளவு குறைந்ததன் மூலம் இது வெளிப்படுகின்றது. வேலைநிறுத்தங்களாலும் கதவடைப்புகளாலும் தொழில் உறவுகளின் சூழ்நிலை 1974ஆம் ஆண்டு என்றும் நிகழ்ந்திராத அளவான 403 இலட்சம் இழந்த மனித நாள்களிலிருந்து 1975ஆம் ஆண்டு 192 இலட்சம் இழந்த மனித நாள்களாகக் குறைந்துள்ளது. நாட்டில் அவசர நிலைப் பிரகடனம் செய்யப்பட்டதன் விளைவுதான் இதுவாகும். ஏனெனில், இரயில் போக்குவரவுத் துறை, கப்பல் நிறுத்துமிடங்கள், துறைமுகங்கள், பாதுகாப்பு மற்றும் பிற மத்திய அரசு நிறுவனங்களில் வேலைநிறுத்தங்களே கிடையாது. 1975ஆம் ஆண்டு நிகழ்ந்துள்ள 192 இலட்சம் மனித நாள்களில் 20 இலட்சம் இழந்த நாள்கள் மத்திய அரசு நிறுவனங்களிலும் ஏற்பட்டுள்ளன. மாநில அரசுத் துறையில் தொழில் உறவுகள் மிகவும் பாதிக்கப்பட்டுள்ளன.

இரண்டு கட்சிகள் சார்ந்த தேசிய உச்சக் குழுமம் (bipartite national apex body) நிறுவப்பட்டதுதான் அவசரநிலையின் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த பயனாகும். இக் குழுமம் உற்பத்தியையும் உற்பத்தித் திறனையும் அதிகரிக்கின்ற நோக்கத்துடன் தொழில் உறவுகளை மறு ஆய்வு செய்வதற்கும் தொழில் அமைதியினை மேம்படுத்துவதற்கும் ஏற்படுத்தப்பட்டதாகும். பல்வேறு மாநில அரசுகளும் அவ்வாறான குழுமங்களை ஏற்படுத்தியிருக்கின்றன. மேலும், நெசவுத் தொழில், பொறியியற்றுறை, இரசாயனங்கள், வங்கிகள் மற்றும் சிமெண்ட் போன்ற முக்கியத்துவம் வாய்ந்த தொழில்களுக்கு இரு கட்சிகள் சார்ந்த தேசிய குழுமங்கள் நிறுவப்பட்டுள்ளன. மேலும் சில தொழில் துறைகளுக்கும் அவ்வாறான குழுமங்களை அமைப்பதற்கான செயற்குறிப்புகள் அரசின் கவனத்திலிருக்கின்றன. அவசரநிலை தொழிலாளர்களிடையே ஓர் ஒழுங்குணர்வை ஏற்படுத்தியிருக்கிறது. அவ்வொழுங்குணர்வுடன் மூலப் பொருள்கள் மற்றும் விசை போன்ற ஆக்கக் கூறுகள், சிறப்பாக எளிதில் கிடைக்கக்கூடிய தன்மை ஆகியவை சேர்ந்து பல தொழிற்சாலைகளில் உ ற் ப த் தி ப் பெருக்கத்திற்கு உதவியிருக்கின்றன. வாழ்க்கைச் செலவில் கணிசமான அளவு குறைவு, உணவுப்பொருள்களும் பிற அத்தியாவசியப் பொருள்களும் எளிதில்

கிடைக்கக்கூடிய தன்மை, தொழில் நிறுவனங்கள் குவிந்துள்ள இடங்களில் பணியாளர்களுக்குத் துரிதமான உதவியும் நியாயமும் மும் கிடைக்க உறுதிப்படுத்தும் நோக்கத்திற்காகப் புதிய தொழில் தீர்ப்பாயங்களை நிறுவுவதற்காக யோசனைகள் போன்றவை எதிர்காலத்தில் தொழில் உறவுகளின் சூழ்நிலையினை மேம்படுத்து வதற்கும் வேலை நிறுத்தங்களாலும் கதவடைப்புகளாலும் நிகழும் மனித இழப்பு நாள்களை மேலும் குறைப்பதற்கும் உதவிபுரியும்.

300 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர் எண்ணிக்கை யினைக் கொண்ட தொழில் நிறுவனங்கள் எந்தவிதமான மூடுதல் தற்காலிக வேலை நீக்கம் அல்லது பணியாளர் குறைப்பினைச் செய் வதற்கு முன்னர் முன் அனுமதியைப் பெறவேண்டும் என்று சட்டப் பூர்வமாகச் செய்வதற்காகத் தொழில் தகராறுகள் சட்டம் திருத்தப் பட்டுள்ளது. ஒரே தன்மையுடைய பணியினைச் செய்கின்ற ஆண் களுக்கும் பெண்களுக்கும் சம ஊதியம் அளிப்பதற்காகச் சம ஊதிய சட்டம் இயற்றப்பட்டுள்ளது. பணியாளர்களுக்கு மிகவும் அதிக மாக உதவி புரிவதற்காகத் தொழிலாளர் இழப்பீடு சட்டம்., கூலி கள் செலுத்தும் சட்டம், தாய்மை நலச் சட்டம், தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிச் சட்டம் போன்றவற்றில் திருத்தம் செய்யப் பட்டுள்ளது. 1976ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்ட பிணைத் தொழிலா ளர் (ஒழிப்புச்) சட்டத்தின் மூலம், பிணைத் தொழிலாளர் முறைமை முழுவதும் ஒழிக்கப்பட்டுள்ளது. மேலூதியம் செலுத்துவதற்கான அடிப்படையைச் சீரமைப்பதற்காக மேலூதியத்தினை இலாபங்களு டனும் உற்பத்தியுடனும் இணைக்கப்படுவதற்காக மேலூதியம் செலுத்தும் சட்டம் திருத்தப்பட்டுள்ளது. குறைந்த அளவுக் கூலிகள் சட்டத்தைத் திருத்துவதற்கான யோசனைகளும் அரசின் கவனத்தில் உள்ளது. அதன்மூலம் தொழிலாளர்களின் வாழ்க் கைத் தரத்தை உயர்த்தி, சமுதாயத்தில் அவர்களது மதிப்பு நிலையை உயர்த்துவதற்கு வழிவகை செய்யப்படுகிறது. அரசுத் துறை நிறுவனங்களின் ஆளுகைக் குழுவில் பணியாளர்களின் பங்கேற்பினையும் அறிமுகப்படுத்தியுள்ளது. சுருங்கக்கூறின், முன்னாள் பாரதப் பிரதமரின் இருபது அம்சத் திட்டத்தில் பணியா ளர்களின் மேம்பாட்டிற்கு உரிய முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட் டுள்ளது. எனவே, இவ்வெல்லா நடவடிக்கைகளும் தொழில் தகராறுகளைத் தவிர்த்து நாட்டில் உற்பத்தியையும் உற்பத்தித் திறனையும் அதிகரிப்பதற்காகவும் தொழில் அமைதியினைத் தொடர்ந்து நிலைபெறச் செய்வதற்காகவும் எடுத்துக்கொள்ளப் பட்டுள்ள முயற்சிகளாகும்.

தொழில் தகராறுகளுக்கான காரணங்கள்

பேரளவுத் தொழிற்சாலை, மிகப் பெரிய கூட்டுநிறுவனங்கள் மற்றும் உச்சநிலையிலான பணி சிறப்பீடுபாடுகளின் வளர்ச்சி, பல தரப்பட்ட உளநூல்பற்றிய பிரச்சினைகளையும் பொருளாதாரப் பிரச்சினைகளையும் தோற்றுவித்துள்ளன. தொழிலாளர்களும் நான்கு பெரிய மனிதத் தேவைகளைப் பெற்றிருக்கின்றார்கள். அவையாவன :

1. மனப்போக்கான பணி விலக்கல்களுக்கும் பொருளாதார இடர்ப்பாடுகளுக்கும் எதிராகப் பாதுகாப்புடன் கூடிய சிறந்த கூலிகளில் நிலையான பணியின்மூலம் பொருளாதாரப் பாதுகாப்பு.
2. ஒருவருடைய முன்னேற்றத்திற்கான சிறந்த வாய்ப்பு.
3. நாகரிகமாக நடத்துதல்.
4. மேற்கூறப்பட்டுள்ள விருப்பங்களில் ஏதாவது ஒன்று புறக்கணிக்கப்படும் பொழுது அல்லது நிறைவேற்றப் படாமல் இருக்கும்பொழுது சமுதாயப் பங்களிப்பு என்ற ஓர் உணர்வு.

தொழில் தகராறுகளுக்கான காரணங்களை இரு கூறுகளாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன :

1. பொருளாதாரக் காரணங்கள்.
2. பொருளாதாரமற்ற காரணங்கள்.

பொருளாதாரக் காரணங்கள்

இக் காரணங்கள் பின்வருபவனவற்றை உட்கொண்டிருக்கின்றன :

1. கூலிகள்.
2. மேலூதியம் செலுத்துதல்.
3. அகவிலைப் படி.
4. பணிமுறைமைகள்.
5. அலுவல் நேரம்.
6. விடுப்பும் சம்பளத்துடன் கூடிய விடுமுறையும்.
7. நியாயமற்ற பணி விலக்கல்கள் அல்லது பணிய குறைப்புகள்.

பொருளாதாரமற்ற காரணங்கள்

கீழ்வரும் காரணங்கள்தாம் பொருளாதாரமற்ற காரணங்களாகும்:

1. தொழிற்சங்கங்களை அங்கீகரித்தல்.
2. பணியாளர்களைப் பழிவாங்குதல்.
3. மேற்பார்வை அலுவலர்களால் தகாத முறையில் நடத்தப்படுதல்.
4. பரிவு வேலை நிறுத்தங்கள்.
5. அரசியல் காரணங்கள்.
6. ஊக வணிகம் செய்பவர்களின் சூழ்ச்சித் திறமைகள்.

தொழில் தகராறுகளுக்கான காரணங்களை நான்கு வகையாகப் பரவலாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன:

1. கூலிகள், அகவிலைப் படி மற்றும் மேலூதியம்.
2. பணியாளர் குறைப்பு.
3. விடுப்பும் அலுவல் நேரமும்.
4. பிற காரணங்கள்.

இந் நான்கு காரணங்களில் கூலிகள், அகவிலைப் படிகள் மற்றும் மேலூதியம்தான் மிக முக்கியமான காரணமாகும். தொழிலாளர்கள் கூடுதலான கூலிகள் அகவிலைப் படிகள், மேலூதியம் போன்ற அவர்களது கோரிக்கைகளை வலியுறுத்துவதற்காக வேலை நிறுத்தங்களைப் பொதுவாக மேற்கொள்கின்றார்கள். தொழிலாளர்கள் அவர்களுக்குக் குறைந்த ஊதியமே அளிக்கப்படுவதாகவும், அதுவே வேலை நிறுத்தம் செய்வதற்கு ஓர் உண்மையான காரணம் எனக் கருதுகின்றார்கள். 1974ஆம் ஆண்டு இக் காரணங்களுக்கான மொத்த விழுக்காடு 44 ஆகும். இவ்விரு காரணங்களுக்காகப் பாதித் தொழில் தகராறுகள் நடைபெற்றன என்பதனை இது வெளிப்படுத்துகின்றது. ஓர் உறுதியான கூலிக் கொள்கையினை உருவாக்குவதிலும் விலைவாசிகளை ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையில் நிலைபெறச் செய்வதிலும் அரசு தவறியதையும் இது வெளிப்படுத்துகின்றது. அரசினுடைய இத் தவறுதான் தொழிலாளர் அமைதியின்மைக்கு மூலக் காரணமாகிறது.

தொழில் தகராறுகளுக்கான காரணங்களும் அவற்றால் ஏற்பட்ட இழந்த மனித நாள்களின் வியாபாரங்களையும் கீழ்க்காணும் அட்டவணையிலிருந்து அறிந்து கொள்ளலாம்:

இழந்த மனித நாள்கள் : காரணங்களின்படி வகைப்படுத்துதல்

(விழுக்காடுகளில்)

காரணங்கள்	1966	1974
கூலிகள், அகவிலைப் படிகள்	35.8	39.4
மேலூதியம்	13.2	4.6
பணியாளர் குறைப்பு	25.3	7.4
விடுப்பும் அலுவல் நேரமும்	2 4	0.2
ஒழுங்கின்மை	—	7.7
பிற காரணங்கள்	30.4	40.7

பணியாளர் குறைப்பும் பணியாளர்பற்றிய பிற பிரச்சினைகளும் தொழிலாளர் போராட்டங்களுக்கான மற்றொரு முக்கியக் காரணமாகும். பணியாளர்களை நீக்குதல், தற்காலிக வேலைநீக்கம், பணியாளர் குறைப்பு, மற்றும் பழிவாங்குதல் போன்ற காரணங்களுக்காக வேலைநிறுத்தங்களில் ஈடுபடுகின்றனர். பணியாளர் பிரச்சினைகள் பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட மற்றும் சமூகத் தேவைகளை உட்கொண்டதாகும். இக் காரணங்களுக்காகப் பணியில் பாதுகாப்பின்மையினை அவர்கள் உணர்கின்றார்கள். மற்றும் அவ்வாறான குறைபாடுகளை நிவர்த்தி செய்வதற்காக வேலை நிறுத்தங்களை அடிக்கடி மேற்கொள்கின்றார்கள். அக் காரணத்திற்காக, ஒப்புதல், பாராட்டுதல் மற்றும் நிலையினை ஒப்புக் கொள்ளுதலுக்கான ஒரு சூழ்நிலையில்லாமலிருக்கிறது. இதனைப் பணியாளர்கள் மிக மிக விழிப்புடன் அறிந்து வருகின்றார்கள். தொழில் தகராறுகளுக்கான முக்கியக் காரணங்களில் ஒன்றாக இதுவும் உருவாகி வருகின்றது.

விடுப்பு மற்றும் அலுவல் நேரம் போன்ற தொழில் ஒப்பந்த வாசகங்களைச் சார்ந்தும் பல தகராறுகள் தோன்றியுள்ளன. அலுவல் நேரங்களைக் குறைப்பதற்காகத் தொழிலாளர்கள் வேலை நிறுத்தங்களை மேற்கொண்டுள்ளார்கள். இது முக்கியக் காரணங்களைத் தவிர சில சில்லறைக் காரியங்களுக்காகவும் வேலை நிறுத்தங்கள் நிகழ்ந்து வருகின்றன. சில அரசியல் நோக்கங்களை அடைவதற்காகச் சில நேரங்களில் தொழில் தகராறுகளும் ஏற்படுகின்றன. ஏனெனில், தொழிற்சங்கத் தலைவர்கள் எல்லோரும் ஏதாவதோர் அரசியல் கட்சிகளுடன் தொடர்பு கொண்டிருக்கின்றார்கள். பிற இடங்களில் நடைபெற்று வருகின்ற தொழிலாளர் போராட்டங்களுக்கு ஆதரவு அளித்தும் வேலை நிறுத்தங்கள் நடைபெற்று வரு

கின்றன. காவல் துறையினரின் அட்டூழியங்களுக்கெதிராகவும் சில நேரங்களில் வேலை நிறுத்தங்கள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. தொழிற்சாலைகளை நவீனப்படுத்துவதற்காகவும் தானியங்கி இயந்திரச் சாதனங்களை அறிமுகப்படுத்துவதற்காகவும் எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்ற முயற்சிகளின் மீதும் தொழில் தகராறுகள் ஏற்படுகின்றன. சீரமைத்தலுக்கெதிராகவும் போராட்டங்கள் நடைபெறுகின்றன. தொழிலாளர்களுடைய சில அடிப்படையான கோரிக்கைகளின்மீது தொழிற்சங்கங்கள் வலிமையற்று இருக்கும் பொழுது பணியாண்மையர் மறுக்கின்றனர். அப்பொழுது கூட்டுப் பேரம் பேசுவதற்குப் பதிலாகச் தொழிலாளர்கள் வேலை நிறுத்தங்கள் போன்ற நேரடி நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுகின்றார்கள்.

தொழில் தகராறுகளின் விளைவுகள்

இந்தியாவில் வேலை நிறுத்தங்களினுடைய முடிவுகள் திருப்திகரமாக இல்லை. வெற்றிகரமாக முடிவுற்ற வேலை நிறுத்தங்களின் விழுக்காடுகள் மிகவும் குறைவாகவே உள்ளது என்பது குறிப்பிடத்தக்கதாகும். 1968ஆம் ஆண்டில் முழுமையாகவும் பகுதியாகவும் வெற்றியடைந்த வேலை நிறுத்தங்கள் 48 விழுக்காடுகளாகும் ஆனால், அது 1972-ல் 68 விழுக்காடுகளாகவும் 1973-ல் 70 விழுக்காடுகளாகவும் உயர்ந்துள்ளது. வேலை நிறுத்தங்கள் முழுமையாக வெற்றி பெறுமைக்குக் கீழ்க் காணும் காரணங்களைக் கூறலாம்:

1. நமது நாட்டில் தொழிற்சங்கங்கள் மிகவும் வலிமையாக இல்லை. மேலும், அவற்றினிடையே அடிக்கடி ஏற்படுகின்ற போட்டி மனப்பான்மைகள் அவற்றினுடைய முயற்சிகளைத் தடை செய்கின்றன.

2. வேலை நிறுத்தங்களைத் தொடர்ந்து நடத்துவதற்கான சக்தி தொழிற்சங்கங்களிடம் குறைவாகவே இருக்கிறது.

3. தீர்வுகளுக்கான பிற வழிகளைப்பற்றி ஆராயாமல் வேலை நிறுத்தங்களைத் தொழிற்சங்கங்கள் மேற்கொண்டன.

4. வேலை நிறுத்தங்கள் உண்மையான, நியாயமான அல்லது நேர்மையான கோரிக்கைகளால் ஆதரிக்கப்படவில்லை.

5. தொழிற்சங்கங்கள் வேலை நிறுத்தங்களினுடைய முழுமையான ஊகங்களைப் பகுத்தாய்வதில்லை. வேலை நிறுத்தங்களுக்கான ஆதரவினை மற்றும் எதிரான பண்புக் கூறுகளை வேலை நிறுத்தத்திற்கான ஓர் அழைப்பினை விடுவ

தற்கு முன்பு தொழிற்சங்கங்கள் சரியாக ஆராய்வதில்லை இதன் பயனாக, அவற்றின் வெற்றி வாய்ப்புகள் பெரும் பாலும் ஐயப்பாடு உள்ளவையாகவே இருக்கின்றன.

தொழில் தகராறுகளைத் தடுத்தலும் தீர்த்துவைத்தலும்

தொழில் தகராறுகளைக் குறைந்த அளவிற்குக் கொண்டு வருவதற்கான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டியது அவசியமாகின்றது. தற்போதைய தொழில் முறையிலுள்ள தகராறுகளை. நீக்க முடியாது என்பதை நினைவிற்கொள்ள வேண்டும். தொழில் தகராறுகள் மறுபடியும் நிகழாத வண்ணம் தடுக்க சில நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. தொழில் நிறுவனங்களுக்குப் பேரிழப்பு ஏற்படாமல் இருப்பதற்காகச் சில முயற்சிகள் எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். எனினும், நடைமுறையில் தொழில் தகராறுகளைத் தடுப்பதற்கான நடவடிக்கைகள் எப்பொழுதும் வெற்றிகரமாக இருப்பதில்லை. மேலும், தகராறுகள் மறுபடியும் எழுகின்றன. அவ்வாறான சூழ்நிலையில், கூடிய விரைவில் தொழில் தகராறுகளைத் தீர்த்து வைப்பதற்கான முயற்சிகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். ஏனெனில், அதன் மூலம் ஏற்படக்கூடிய நட்டத்தினைக் குறைந்த அளவிற்குக் கொண்டு வரலாம். தொழில் அமைதிக்கும் தொழில் வளத்திற்கும் ஏற்ற நிலைமைகளை உருவாக்குவதற்காக வேலை நிறுத்தங்கள், கதவடைப்புகள், முற்றுகைகள் போன்றவற்றை முறையாக ஆய்ந்துணர வேண்டும். தொழில் தகராறுகள் என்பது ஒரு நோயின் அடையாளங்களாகும். அவற்றின் ஒடுக்குதலைக் காட்டிலும் அவற்றைத் தடுப்பதற்கும் குணப்படுத்துவதற்கும் முயற்சிகள் செய்ய வேண்டும் என்று சரியாக எடுத்துரைக்கப்பட்டுள்ளது. தொழில் தகராறுகளால் பணியாண்மையரின் இலாபம் குறைகின்றது. நாட்டின் உற்பத்தி குறைகிறது. தொழிலாளர்களின் குறைபாடுகள் நீக்கப்படாமல் நீடிக்கின்றன; தொழிலாளர்களுடைய குழந்தைகளின் ஆரோக்கியம் பாதிக்கப்படுகிறது. தேசிய வருமானம் பாதிக்கப்பட்டு, நாட்டிலுள்ள வளங்கள் பாதிக்கப்படுகின்றன; பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையே ஒரு விரோத மனப்பான்மை ஏற்பட்டு நாட்டின் பொருளாதார முன்னேற்றம் தடைப்படுகிறது. சுருங்கக் கூறின், தொழில் தகராறுகளால் பணியாளர்களும் பணியாண்மையரும் சமுதாயம் முழுவதும் பாதிக்கப்படுகின்றன. எனவே, தொழில் தகராறுகளுக்கான காரணங்களை அறிந்து அவற்றைத் தடுப்பதற்கும் அவற்றை விரைவில் தீர்ப்பதற்குமான ஒரு வழி முறையினை உருவாக்குவதற்கும் தேவையான முயற்சிகளை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

தொழில் தகராறுகளைத் தடுத்து நிறுத்துதல்

'நோயினைக் குணப்படுத்துவதைக் காட்டிலும் தடுத்து நிறுத்துதல் சாலச் சிறந்ததாகும்' என்ற பழமொழி தொழில் தகராறுகளுக்கும் பொருந்துகிறது. தொழிலாளர்களுக்கும் செயலாட்சிக் குழுவினருக்குமிடையேயுள்ள பெரும் பிளவினைக் குறைப்பதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களும் செயலாட்சிக் குழுவினரும் அவர்களது மனப்போக்கினை மாற்றினால்தான் அவ்வாறான பிளவினைக் குறைக்க முடியும். தகராறுகளைத் தீர்ப்பதற்கான நடவடிக்கைகளும் உரிய காலத்தில் எடுக்கப்பட்டால், தகராறுகளைத் தீர்ப்பது சாத்தியமாகும். தொழில் தகராறுகளைத் தடுப்பதற்கான பல்வேறு முறைகள் பின்வருமாறு :

1. வலிமையான தொழிற்சங்கங்கள்.
2. பணிக் குழுக்கள் (works committees).
3. நிலை ஆணைகள் (standing orders).
4. குறைபாடுகளைத் தீர்ப்பதற்கான நடைமுறைகள் (grievance procedures).
5. பொதுநல அதிகாரிகள் (welfare officers).
6. நிருவாகத்தில் பணியாளர் பங்கு (worker's participation in management).

தொழிற்சங்கங்கள்

கூட்டுப் பேரம் பேசுவதில் தொழிலாளர்களின் நலன்களை எடுத்துரைப்பதற்காக ஆற்றலுடன் கலந்துரையாடுவதற்கான குழுவின் அமைப்பினை உருவாக்குவதிலும் கலந்துரையாடும் பொழுது பேச்சினைத் தொடர்ந்து நீடிப்பதிலும் சிக்கலைத் தீர்ப்பதற்கான ஒரு போக்கினை வளர்ப்பதிலும் தலைமைப் பண்பினை ஊக்குவிப்பதிலும் உதவி புரிவதன் வாயிலாகத் தொழிற்சங்கங்கள் தொழில் தகராறுகளைத் தவிர்க்கின்றன. வலிமையான தொழிற்சங்கங்கள் பின் வரும் காரணங்களுக்காகத் தொழில் தகராறுகளைத் தவிர்ப்பதில் உதவி புரிகின்றன:

1. அங்கீகரிக்கப்படாத இடைநிலையாளர்களால் பணியாண்மையர்களிடத்து அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினரிடத்துப் பணியாளர்களைத் தவறாக எடுத்துரைப்பதைத் தொழிற்சங்கங்கள் பயனற்றதாகச் செய்கின்றன.

2. ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட தொழிலாளரையும் நம்ப வைப்பது, இணங்கச் செய்வது மற்றும் செயலாட்சிக் குழுவின

ரின் கருத்திற்கு இணக்குவித்து மாற்றுவது என்பது லாட்சிக் குழுவினருக்குக் கடினமாகும். ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட பணியாளர் வர்க்கத்தின் உயிர்நாடியாகச் செயல்படுகின்ற தொழிற்சங்கங்களை இணங்கச் செய்தால், அதுவே ஒவ்வொரு தொழிலாளரையும் செயலாட்சிக் குழுவினரின் கருத்துக்கு இணங்கச் செய்வதற்குச் சமமாகும்.

3. கலந்துரையாடல்களின் பொழுது பணியாளர்களின் நலன்கள் அவர்களுடைய தொழிற்சங்கங்களால் எடுத்துரைக்கப்படும்பொழுது தொழிலாளர்களுடைய கூட்டுப் பேரம் பேசுகின்ற சக்தி பன்மடங்காகிறது.

4. பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே ஏற்பட்டுள்ள கூட்டு ஒப்பந்தங்களை மிக எளிதில் பணியாண்மையரோ பணியாளர்களோ புறக்கணிக்க முடியாது.

மேற்கூறப்பட்டுள்ளவற்றை அடைவதற்காகத் தொழிற்சாலைகள் கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் என்ற முறையினைப் பயன்படுத்துகின்றன. எனவே, இத் தறுவாயில் கூட்டுப் பேரம் பேசுதலின் பல்வேறு கூறுகளை ஆராய்வது பொருத்தமாகும்.

கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் (Collective bargaining)

தொழிற்சங்கங்கள் அவற்றினுடைய நோக்கங்களை அடைவதற்காகப் பயன்படுத்துகின்ற முறைகளில் ஒன்றுதான் கூட்டுப் பேரம் பேசுதல். இம் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த நடவடிக்கை மேற்கத்திய நாடுகளில் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. இருபதாம் நூற்றாண்டின் தொடக்கத்தில் இக் கோட்பாட்டினை வெப்ஸ் (Vebbs) என்பவர் அறிமுகப்படுத்தினார். எனவே, இக் கோட்பாட்டின் பெருமை அவரையே சாரும். பணியாளர் மேலாண்மையும் தொழில் உறவுகளும் என்னும் நூலில் டேல் யோடர் (Dale Yoder) கூட்டுப் பேரம் பேசுதலைப் பின்வருமாறு விளக்குகின்றார்: 'கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் என்பது ஒழுங்கமையப் பெற்ற தொழிலாளர் அணியின் சார்பாளர்களுக்கும் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணியாளர்களுக்குமிடையே வேலைக்கட்டு வரம்புகளை (conditions of work) ஓர் ஒப்பந்தத்தின் வாயிலாகத் தீர்மானிப்பதற்கான ஒரு செயல் முறையாகும்.' இது பணியினைப் பற்றிய நிபந்தனைகளையும் வரையறைகளையும் குறித்து ஒரு குறிப்பிட்ட எல்லை அல்லது தொழில் நிறுவனத்திலுள்ள தொழிற்சங்கங்களுடன் எழுத்து வடிவிலோ எழுத்து வடிவில்லாமலோ ஏற்படு

ற ஒப்பந்தத்தின் விளக்கங்களைக் குறிக்கின்றது. சுருங்கக் .றின், வேலைக்கட்டு வரம்புகளைப்பற்றிப் பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர் அணிக்குமிடையே ஏற்படுகின்ற ஓர் ஒப்பந்தத்திற் கான நடைமுறைக்குத்தான் கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் என்று பெயரிடப்பட்டுள்ளது.

தொழிலாளர்கள் ஒரு சங்கத்தினை ஏற்படுத்தி ஒப்பந்தங்களை அடையும் பொழுது, அவர்களின் முகவராக அச் சங்கம் செயல் படுமாறு அதிகாரம் அளிக்கப்படுவதாலும் பணியாண்மையரும் தனிப்பட்ட நபர்களாகச் செயல்படாமல் ஓர் அணியாகச் செயல் படுவதாலும் 'கூட்டு' (collective) என்ற சொல் இதனுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது. இரு தரப்பினரின் எடுத்துரைப்புகளுக்கும் மறு எடுத்துரைப்புகளுக்கும் விருப்பறிவிப்புகளுக்கும் மறு விருப்பறி விப்புகளும் பின்னர்தான் பொதுவாக ஒப்பந்தம் ஏற்படுகிறது என்ற உண்மையின் காரணமாகப் 'பேரம் பேசுதல்' (bargaining) என்ற சொற்றொடரும் சேர்க்கப்பட்டுள்ளது.

இவ்வாருக, சம்பந்தப்பட்டுள்ள பணியாளர்கள் பற்றிய வேலைக்கட்டு வரம்புகளின்மீது ஒப்பந்தம் ஏற்படுத்த வேண்டும் என்ற நோக்கத்துடன் பல தொழிலாளர்கள் ஒரு பேரம் பேசும் பிரிவான அவர்களது தொழிற்சங்கத்தின் மூலம் பணியாண்மை யர் அல்லது பணியாண்மையர்களது குழுவிடம் கலந்துரையாடும் செயல்முறைதான் கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் என்று அழைக்கப் படுகிறது. இம் முறையில் பணியாளர்களின் சார்பாளர்களும் பணியாண்மையரின் சார்பாளர்களும் அமர்ந்து ஒருவருக்கு ஒருவர் பேரம் பேசுதலின் வாயிலாகச் சில ஒப்பந்தங்களுக்குச் சம்மதம் தெரிவிக்கிருர்கள். ஆயினும், அம் முடிவுகளைக் கட்டாயமாகச் செயற்படுத்தப்பட வேண்டுமென்பதில்லை. அவை நிறைவேற்றப் படுவது பணியாளாண்மையர்களது நல்லெண்ணத்தினையும் நம் பிக்கையையும் பொறுத்துள்ளது.

கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் தொழில் சுதந்தரத்தின் முக்கியமான ஆக்கக் கூருகக் கருதப்படுகிறது. பணியாளர்கள் மற்றும் பணி யாண்மையர்களது நோக்கங்களையும் தேவைகளையும் அடைவதற் கான ஓர் கருவியாக இது பயன்படுத்தப்படுவதால், தொழில் துறையின் பிரிக்க முடியாத ஒரு பகுதியாக இது கருதப்படுகிறது. செயல் முறையளவில் இது மக்களாட்சியின் கோட்பாடுகளையும் நடைமுறையினையும் தொழிற்றுறைக்கு விரிவாக்குவதாலும், பேரம் பேசுதலின் பொதுவான விளைவு கூட்டு ஒப்பந்தமாகும். இது பொதுவாகக் கூட்டுப் பேரம் பேசும்பொழுது ஏற்றுக்கொள்ளப்

பட்ட ஒப்பந்த வாசகங்களையும் வழிமுறைகளையும்பற்றிய எழுத்தாலான அறிக்கையாகும்.

கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் பணியாளர்களது கூலிகளையும் அலுவல் முறைகளையும் மற்றும் உட்கொண்டதாகக் கருதுதல் கூடாது. ஏனெனில் இது தொழிற்றுறையில் பணியாளர்களது உரிமைகளைப்பற்றிய ஒரு பரந்த நோக்கத்தினையும் விளக்குகின்றது. விதிமுறைகளுக்கு ஏற்ப, செயலாட்சிக் குழுவினரும் தொழிற்சங்கங்களும் செயற்பட வேண்டிய வழியினைத் திட்டவரை செய்கின்றது. தொழில் உறவுகளின் குறிப்பிடப்பட்ட பகுதிகளைச் சார்ந்த கொள்கை முறைகள் அவற்றைச் செயற்படுத்துகின்றன. சுருங்கக் கூறின், கீழ்க்காணும் நோக்கங்களுக்குக் கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் கடைபிடிக்கப்படுகின்றது :

1. கூலிகள்.
2. அலுவல் நேரம்.
3. மிகை நேரக் கூலி வீதங்கள்.
4. தொழிலாளர்களுக்கு ஏற்படும் விபத்துகளுக்கான இழப்பீடு.
5 விடுப்பு விதிமுறைகள்.
6. தொழிற்சங்கம், அதனுடைய உறுப்பினர்கள் மற்றும் தலைவர்களின் மதிப்பு நிலை.
7. தற்காலிக வேலை நீக்கம், பணியாளர் குறைப்பு மற்றும் பணியாளர் வெளியேற்றம்.
8. இலாபங்களின் மீதான மேலூதியம்.
9. பணியாண்மையருக்கும் தொழிற்சங்கங்களுக்குமிடையே ஏற்படும் கருத்து வேறுபாடுகளைத் தீர்ப்பதற்கான செயல்முறை.

முன் நிபந்தனைகள்

தொழில் தகராறுகளை வெற்றிகரமாகத் தடுப்பதில் கூட்டுப் பேரம் பேசுதலை ஓர் ஆற்றல் வாய்ந்த கருவியாகப் பயன்படுத்துவதற்குச் சில அடிப்படையான முன் நிபந்தனைகளை நிறைவு செய்ய வேண்டும். அவையாவன :

1. நன்கு விளக்கப்பட்டுள்ள கொள்கை முறைகளைப் பெற்ற வலிமையானதும் நன்கு ஒழுங்கமையப் பெற்றதுமான தொழிற்சங்கங்கள் இருத்தல் வேண்டுமென்பதுதான்

கூட்டுப் பேரம் பேசுதலின் வெற்றிக்கு முதன்மையான முன் நிபந்தனையாகும்.

2. பணியாளர்களது சார்பாளர்களும் பணியாண்மையரது சார்பாளர்களும் விட்டுக் கொடுக்கும் தன்மையுடன் செயற்பட வேண்டும்.

3. கூட்டுப்பேரம் பேசுதலின் வாயிலாக ஏற்படுகின்ற ஒப்பந்தங்களைப் பணியாண்மையரும் தொழிற்சங்கங்களும் நல்லெண்ணத்தின் அடிப்படையில் மதிக்க வேண்டும்.

4. கூட்டுப் பேரம் பேசுதலின் வாயிலாகத் தீர்வு செய்யப்பட வேண்டிய செயல்களை இரு தரப்பினரும் தெளிவாக விளக்க வேண்டும். மேலும், முறையாக அவற்றை அவர்கள் அறிந்துகொள்ள வேண்டும்.

5. அடிப்படை நோக்கங்களின்மீது கலந்துரையாடல் நடத்துகின்ற பிரிவினர்களுக்கு முழுமையான ஒத்திசைவு இருத்தல் வேண்டும்.

6. உண்மைகளைப் பகுத்தாய்தலின் மூலமும் இருதரப்பினரது கருத்து வேறுபாடுகளைத் தீர்ப்பதற்குப் புதிய வழிமுறைகளை வகுப்பதின் மூலமும் கருத்து வேறுபாடுகளுக்கான அடிப்படைக் காரணங்களைக் கண்டறிவதில் இருதரப்பினரும் மெய்யாகவே ஆர்வத்துடன் செயற்பட வேண்டும்.

7. வலிமையானதும் அறிவுடையதுமான செயலாட்சிக் குழு இருத்தல் வேண்டும்.

கிரி அவர்களது கருத்து

தொழில் தகராறுகளில் சம்பந்தபபட்ட இரு தரப்பினரையும் அவர்களாகவே அவர்களது தகராறுகளைத் தீர்த்துக் கொள்ளுமாறு விட வேண்டும். மேலும், அத்தகைய தகராறுகளில் அரசு தலையிடக் கூடாது என்ற போக்கினை முக்கியமாக விளக்குபவராக நமது முன்னாள் குடியரசு தலைவரும் தொழிற்சங்க வளர்ச்சியில் அதிக ஈடுபாடு கொண்டவருமான திரு. வி. வி. கிரி அவர்கள் திகழ்கின்றார்கள். அவர்கள் பன்னிரண்டாவது இந்தியத் தொழிலாளர் மாநாட்டில் பின்வரும் கருத்துகளை எடுத்துரைத்தார்கள் :

1. பணியாளர்களாலும் பணியாண்மையர்களாலும் பெறப்பெற்ற தீர்ப்பு முடிவுகளைக் காட்டிலும் இரு தரப்பினருக்கு மிடையே ஏற்படுகின்ற சமரசத் தீர்வு சிறப்புடையதாகும்.

2. வளமாகக் கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் தந்நம்பிக்கையையும் தற்சார்புடைமையையும் வளர்க்கின்றது.

3. கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் தாழ்வுப்படுத்துதல், உறவு கொள்ளுதல் அல்லது பழிவாங்குதலைத் தவிர்க்கின்றது.

4. அரசின் தலையீடு நெருக்கடியான நிலையில் அல்லது பொது வசதிக் கம்பெனிகளில் மட்டுமே இருத்தல் வேண்டும்.

5. விட்டுக் கொடுக்கும் மனப்பான்மையின் விளைவாகத் தொழிலாளர்களுக்கும் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு மிடையே நல்லெண்ணமும், மன ஒத்திசைவும் வளர்க்கப்படுகின்றன.

நன்மைகள்

பணியாளர்கள் மற்றும் பணியாண்மையரது குறைப்பாடுகளைத் தீர்ப்பதில் கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் ஒரு முக்கியக் கருவியாகப் பயன் படுத்தப்படுகின்றது என்பதில் ஐயப்பாடே கிடையாது. தகராறுகள் சுமூகமாகத் தீர்க்கப்படுவதால் வகுப்பு வாதப் பகைமை உடனிகழ்வு ஐயப்பாடு மற்றும் மோதல்களைக் கணிசமான அளவு இது குறைக்கின்றது. உடனிகழ்வு ஒத்துழைப்பு, நல்லெண்ணம் மற்றும் நம்பிக்கையுடன் தொழிலாளர்களும் பணியாண்மையரும் செயற்படுவதற்கான ஒரு வடிவமைப்பினை இஃது உருவாக்குகின்றது. இது தொழிலாளர்களுக்குக் கல்வியறிவை அளித்துப் பணியாண்மையருடனும் தொழில் நிறுவனங்களுடனும் ஒருமித்த எண்ணத்துடன் இருக்குமாறு செய்கின்றது. வேலை நிறுத்தங்களை மேற் கொள்ளாமல் தொழிலாளர்களுடைய நலன்களை மேம்படுத்துவதற்கு இஃது உதவுகின்றது. வழக்குகளில் வீணாக்கப்படுகின்ற காலத்தினை இம் முறையினால் விரைவாகவும் திறமையாகவும் குறைக்கலாம். இம் முறையில் இரு தரப்பினருக்கும் அதிகச் சுதந்தரம் உள்ளது. வழக்குகளின் விளைவுகளான மனக்கசப்பு, செலவு, தாமதம் போன்றவற்றையும் இது தவிர்க்கின்றது. சுருக்கமாகக் கூறினால், இது தொழில் உறவுகளைக் கணிசமான அளவு வளர்க்கின்றது.

குறைபாடுகள்

கூட்டுப் பேரம் பேசுதலின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

1. தொழில் தகராறுகளால் இறுதியில் பாதிக்கப்படுபவர்கள் நுகர்வோர்களே. ஆனால், கூட்டுப் பேரம் பேசுதலில் அவர்களுக்குப் பிரதிநிதித்துவம் கிடையாது.

2. கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் வெற்றியடையாவிடின், அது வேலை நிறுத்தங்கள் அல்லது கதவடைப்புகளில் முடிவடைகிறது.

3. கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் ஒரு நியாயமான அடிப்படையில் செயற்படுவதில்லை. ஏனெனில், கூட்டுப் பேரம் பேசுதலில் ஏற்படுகின்ற முடிவுகள் அதில் ஈடுபட்டுள்ள தரப்பினர்களின் வலிமையின் அடிப்படையில் அல்லது செல்வாக்கின் அடிப்படையில் அமைகின்றன.

நமது நாட்டில் கூட்டுப் பேரம் பேசுதல் அதிகமாக வெற்றியடையவில்லை. ஏனெனில், இந்தியாவில் தொழிற்சங்கங்கள் மிகவும் வலிமையான நிலையை அடையவில்லை. கூட்டுப் பேரம் பேசுதலின் மூலம் தொழில் உறவுகளில் அமைதியை நிலைநாட்டுவது என்பது தொழிற்சங்க இயக்கத்துடன் தொடர்பு கொண்டதாகும் என்று சரியாக எடுத்துக் கூறப்பட்டுள்ளது. தொழிலாளர்களின் சார்பாளராக ஒரே ஒரு முகவர் மட்டுமே கூட்டுப் பேரம் பேசுவதில் கலந்து கொண்டால்தான் தொழிலாளர்களுடைய கூட்டுப் பேரம் பேசும் சக்தி அதிகரிக்கும். வெற்றிகரமான கூட்டுப் பேரம் பேசுதலுக்குப் பணியாண்மையரின் முழு ஒத்துழைப்பும் வேண்டும். மேலும் கூட்டு பேரம் பேசுதலால் ஏற்படுகின்ற ஒப்பந்தங்களை முறையாகச் செயற்படுத்துவதற்கான ஒரு சட்ட முறையிலான கூட்டமைப்பினை அரசு தயாரிக்க வேண்டும்.

பணிக் குழுக்கள்

பணிக் குழு தொழிற்சாலை அளவில் தொழில் தகராறுகளைத் தடுத்து நிறுத்துவதற்கான மிகவும் ஆற்றல் வாய்ந்த முகமையாகச் செயற்படுகிறது. இங்கிலாந்து நாட்டில் நிறுவப்பட்ட ஒயிட்லே குழுவின் (whitley commission) பரிந்துரைகளிலிருந்துதான் பணிக் குழுக்கள் தோன்றின. பணிக் குழுக்கள் என்பது பணியாளர்களின் சார்பாளர்களையும் பணியாண்மையர்களின் சார்பாளர்களையும் சம எண்ணிக்கையில் கொண்ட கூட்டுக் குழுக்களாகும். பணிக் குழுக்களை அமைப்பது தன் விருப்பமாகவோ சட்டவிதிகளின்படியோ இருக்கலாம். இங்கிலாந்து, அமெரிக்கா போன்ற நாடுகளில் தொழிற்சங்கங்களுக்கும் பணியாண்மையர்களது சங்கங்களுக்குமிடையேயான கூட்டு ஒப்பந்தங்களின் ஒரு பகுதியாகப் பணிக் குழுக்கள் நிறுவப்படுகின்றன. ஆனால், இந்தியாவில் தொழில் தகராறுகள் சட்டம் 1947இன் படி அவை நிறுவப்பட வேண்டும். இச் சட்டத்தின்படி, 100 பணியாளர்கள் அல்லது அதற்கு மேல் பணிபுரிகின்ற தொழில் நிறுவனங்களின் பணிக்

குழுக்கள் அமைக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களுக்கும் பணி யாண்மையருக்குமிடையேயான நல்ல உறவுகளை ஏற்படுத்துவதற் காகவே இக் குழுக்கள் அமைக்கப்படுகின்றன. இக் குழுக்களில் பணியாளர்களின் சார்பாளர்களும் பணியாண்மையரின் சார்பாளர் களும் இடம் பெறுகின்றார்கள் தொழில் நிறுவனங்களிலுள்ள சம் பந்தப்பட்ட தரப்பினரிடையே நல்லெண்ணத்தையும் ஒத்திசை வையும் வளர்த்தல்தான் பணிக் குழுக்களின் அடிப்படையான நோக்கமாகும். பணியாளர்களைப்பற்றிப் பணியாண்மையரும் பணியாண்மையரைப்பற்றிப் பணியாளரும் நன்றாகப் புரிந்துகொள் வதன் மூலம்தான் இதனை அடைய முடியும். குறைபாடுகள் தோன்றியவுடனேயே அவற்றைச் சுமுகமாகவும் விரைவாகவும் தொழில் நிறுவனங்களுக்குள்ளேயே சுமுகமான ஒரு சூழ்நிலையில் நிவர்த்திச் செய்யப்பட வேண்டும். தொழில் தகராறுகளைத் தொடக்கக் காலத்திலேயே எளிதில் தவிர்க்கப்படலாம். ஏனெனில், அப்பொழுது கௌரவப் பிரச்சினை சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர் களுக்கிடையே இருக்க முடியாது. இந்தக் கோட்பாட்டின் அடிப் படையில்தான் பணிக் குழுக்களின் செயற்படும் தன்மை அமைந்திருக்கிறது.

தொழிலாளர்களின் தினசரி வாழ்க்கையைப் பாதிக்கின்ற பல காரியங்கள் பணிக் குழுக்களில் கலந்து ஆலோசிக்கப்படுகின் றன. உற்பத்தி, பணிபுரிகின்ற நிலைமைகள், நல்வாழ்வு நடவடிக் கைகள், பயிற்சியளித்தல், கூலிகள், ஒழுங்குணர்வு, ஊதியத்து டனான விடுப்புகள், அலுவல் நேரம், மேலூதியம், பாதுகாப்பு நட வடிக்கைகள், விபத்துத் தடுப்பு, நல்வாழ்வு மற்றும் பிற நிதிகளை நிருவாகம் செய்தல், கல்வி மற்றும் பொழுது போக்கு நடவடிக் கைகள் சேமிப்பு பழக்கத்தினை வளர்த்தல் போன்ற பல செயல்கள் பணிக் குழுக்களால் கலந்தாலோசிக்கப்பட்டு வேண்டிய நடவடிக் கைகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. ஆலோசனை கூறுபவை யாக மட்டுமே பணிக் குழுக்கள் செயற்படுகின்றன என்பதை நினைவில் கொள்ளுதல் வேண்டும். இவற்றினுடைய ஆலோசனை கள் அல்லது பரிந்துரைகள் சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர்களைக் கட்டு படுத்துவதில்லை. தொழில் தகராறுகளைத் தடுப்பதில் ஓர் ஆற்றல் வாய்ந்த முறையாக இருப்பதற்கு ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனத் திலும் பணிக் குழுக்கள் அமைக்க வேண்டும். திரு. வி. வி. கிரி அவர்களின் கருத்துப்படி, பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மை யருக்கும் (அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும்) இடையே கலந்தறிவதற்கான ஓர் அங்கீகரிக்கப்பட்ட சாதனத்தை அவை அளிக்க வேண்டும். 1970ஆம் ஆண்டு சூன் திங்கள் கடைசி யில் மத்திய அரசு நிறுவனங்களில் 876 பணிக் குழுக்கள் செயற்

பட்டு வந்தன. 1973ஆம் ஆண்டில் நிறுவப்பட வேண்டிய 3040 பணிகளுக்கெதிராக 2619 பணிக் குழுக்களே நிறுவப்பட்டன.

பணிக் குழுக்கள் செயற்படுவதில் உள்ள இன்னல்கள்

இந்தியாவில் பணிக் குழுக்கள் சரியாகச் செயற்படவில்லை. அவற்றிற்குப் பல காரணங்களைக் கூறலாம். அவற்றில் முக்கிய மான காரணங்கள் பின்வருமாறு:

1. பணிக் குழுக்களினுடைய நோக்கங்களும் பணிகளும் தெளிவாக விளக்கப்படவில்லை.
2. இக் குழுக்களினிடைய முடிவுகள் ஆலோசனைகளாகவே கருதப்படுகின்றன. பணியாண்மையர் அவற்றைச் செயற் படுத்த வேண்டுமென்பது சட்டப்பூர்வமான பொறுப்பாக அமையவில்லை.
3. ஒரே பணிக் குழுவில் பல்வேறு தொழிற்சங்கங்களின் சார்பாளர்களும் இடம் பெற்றிருப்பது அக் குழுவின் பல வகைப்பட்டதாகச் செய்கின்றது.
4. தொழிலாளர் அமைப்புகளின் செல்வாக்கினை குறைப்பதற் காகவே இக் குழுக்களைப் பணியாண்மையர் பயன்படுத்து கின்றனர் என தொழிற்சங்கங்கள் குற்றம் சாட்டுகின்றன.
5. பல நிறுவனங்களில் பணிக் குழுக்களுடன் உற்பத்திக் குழுக்களும் கூட்டுக் குழுக்களும் செயற்படுகின்றன. ஆனால், அவற்றின் நோக்கங்களும், பணிகளும் தெளி வாகப் பிரித்துக் காட்டப்படவில்லை. எனவே, பணி யாண்மையர்களது உதவும் பாங்கற்ற மனப்பான்மை, பணிக் குழுக்களுக்கும் தொழிற்சங்கங்களுக்குமுள்ள செல் வாக்கு எல்லையினைத் தெளிவாகப் பிரித்துக் கூறுமை, தொழிற்சங்கங்களின் ஐயப்பாடான மனப் போக்கு, தொழிற்சங்கங்களுககிடையேயான போட்டிகள், பணிக் குழுக்களின் சரியான நோக்கத்தினையும் பணிகளை யும்பற்றிய தெளிவற்றநிலை, அவற்றினுடைய பரிந்து ரைகளை ஆலோசனைகளாகக் கருதும் தன்மை போன் றவைதாம் இந்தியாவில் பணிக் குழுக்கள் திறமையற்றுச் செயற்படுவதற்கான காரணங்களாகும்.

பணிக் குழுக்களின் நோக்கத்தினையும் பணிகளையும்பற்றிய தெளிவற்ற நிலையிலிருந்து எழுகின்ற சிக்கல்களைப் தவிர்ப்பதற் காகவும் தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் பணியாண்மையரது சில அச்சங்களையும் நீக்குவதற்காகவும் 1950ஆம் ஆண்டு சூலைத் திங்களில் நடைபெற்ற இந்தியத் தொழிலாளர் மாநாட்டின் கூட்டம் பின்வருகின்ற ஆலோசனைகளைக் கூறியுள்ளது:

அ. பின்வரும் காரியங்களுடன் பணிக குழுக்கள் செயல் தொடர்புகொள்ள வேண்டும் :

1. காற்றோட்டம், வெளிச்சம், தட்பவெப்ப நிலை, வாழ்க்கை நல ஏற்பாடுகள் போன்ற வேலைக்கட்கு வரம்புகள்.
2. சிற்றுண்டி விடுதிகள், குடிநீர், உணவுக்கூடங்கள், ஓய்வுக் கூடங்கள் மருத்துவ வசதிகள் போன்ற வசதிகள்.
3. பாதுகாப்பு, விபத்தைத் தடுத்து நிறுத்துதல் மற்றும் தொழில் துறை நோய்கள்.
4. விழாக்கால விடுமுறை நாள்களையும், தேசிய விடுமுறை நாள்களையும் சரிகட்டல்.
5. நல்வாழ்வு நிதிகளும் அபராத நிதிகளும்.
6. கல்வியறிவுக்கும் பொழுதுபோக்கிற்குமான நடவடிக்கைகள்.
7. சிக்கனத்தையும் சேமிப்பையும் வளர்த்தல்.
8. பணிக் குழுவின் முடிவுகளைச் செயற்படுத்துதல்.

ஆ. பணிக் குழக்கள் பின்வரும் நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுதலாகாது :

1. கூலிகளும் அகவிலைப் படிகளும்.
2. மேலூதியமும் இலாப பங்கீட்டு முறையும்.
3. சீரமைப்பும் பணிப்பளுவும்.
4. நிலையானப் பணியாளர் அணியினை நிருணயித்தல்.
5. திட்டமிடுதலும் வளர்ச்சியடைதலும்.
6. பணியாளர் குறைப்பும் தற்காலிக வேலை நீக்கமும்.
7. தொழிற்சங்கங்களில் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளவர்களைப் பழி வாங்குதல்.
8. வருங்காலச் சேமநிதி, பணிக்கொடை மற்றும் ஓய்வுகால நலன்கள்.
9. விடுப்பின் அளவும் தேசிய மற்றும் விழாக்கால விடுமுறைகளும்.
10. ஊக்குவிப்புத் திட்டங்கள்.
11. வீட்டு வசதியும் போக்குவரவும்.

பணிக் குழுக்கள் திறமையாகச் செயற்படுவதற்கான ஆலோசனைகள்

தொழில் அமைதி, உடனிகழ்வு மன ஒத்திசைவு மற்றும் நல்லெண்ணத்தினை உருவாக்கிப் பேணி காப்பதற்கான உள்ளுரம் வாய்ந்த இயந்திரச் சாதனமாகவும் சுறுசுறுப்பாகவும் பணிக் குழுக்கள் செயற்படுவதற்குப் பின்வரும் கருத்துரைகளைத் தேசிய தொழிலாளர் ஆணைக்குழு தெரிவித்துள்ளது:

1. பணியாண்மையரும் செயலாட்சிக் குழுவினரும் ஒத்துணர்வுமிக்க மனப்பான்மையினை வளர்க்க வேண்டும்.
2. தொழிற்சங்கங்கள் அச்சப்படுகின்ற மனப்போக்கினை விட்டுத் தேவையான ஆதரவினை அளிக்க வேண்டும்.
3. பணிக் குழுக்களின் நோக்கத்தினையும் பணிகளையும் சரியாக அறிந்துகொள்ள வேண்டும்.
4. பணிக் குழுக்களின் பரிந்துரைகளை முறையாகச் செயற்படுத்த வேண்டும்.
5. தொழில் நிறுவனத்தில் செயற்படுகின்ற பணியாளர்களது சார்பாளர்களையும் பணியாண்மையரது சார்பாளர்களையும் கொண்ட பல்வேறு குழுக்களின் பணிகளைக் கவனமாக ஒருமுகப்படுத்த வேண்டும்.

நிலை ஆணைகள்

'நிலை ஆணைகள்' என்ற சொற்றொடர் பணியாளர்களது வேலைக்கட்கு வரம்புகளைப்பற்றிய விதிகளையும் ஒழுங்குமுறை விதிகளையும் குறிக்கின்றது. இவை பணியாண்மையர்களால் தங்கள் விருப்பமாகவோ சட்ட விதிமுறைகளின்படியோ தொகுக்கப்படுகின்றன. பணியாளர்களை வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுத்தல், பணியிலிருந்து நீக்குதல், ஒழுங்கு நடவடிக்கை, விதிமுறைகள், விடுப்புபோன்ற வேலைக்கட்கு வரம்புகளைப்பற்றிப் பணியாளர் மற்றும் பணியாண்மையரது உரிமைகளையும் கடமைகளையும் தெளிவாகவும் சுருக்கமாகவும் நிலை ஆணைகள் விளக்குகின்றன. பணிபற்றி நன்கு விளக்கப்பட்ட விதிகளும் நிபந்தனைகளும் இல்லாமையால்தான் பணியாளருக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையே பெரும்பாலான மோதல்கள் அடிக்கடி ஏற்படுகின்றன. எனவே, தொழில் தகராறுகளைத் தடுப்பதில் நிலை ஆணைகள் மிகவும் முக்கியமான பங்கினை வகிக்கின்றது.

இங்கிலாந்து போன்ற மேலை நாடுகளில் தொழிலாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையே ஏற்படுகின்ற தன்விருப்பமான கூட்டு ஒப்பந்தங்களில் விதிகளும் வேலைக்கட்கு வரம்புகளும் நிருணயம் செய்யப்படுகின்றன. இவ்வொப்பந்தங்கள் சட்டத்தின்படி எழுந்தவையாகும். எனவே தொழில் நிறுவனங்கள் அவற்றை மதித்துதான் நடக்க வேண்டும். தொழில் பணி (நிலை ஆணைகள்) சட்டம் 1946 (Industrial Employment(standing orders) Act of 1946) இன்படி, 100 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணியாளர்கள் பணிபுரிகின்ற எல்லாத் தொழில் நிறுவனங்களிலும் நிலை ஆணைகளை ஏற்படுத்த வேண்டும். இச் சட்டத்தின் விதிமுறைகளின்படி, பணியாண்மையர் பணியாளர்களை கலந்தாலோசித்து நிலை ஆணைகளைத் தொகுத்தல் வேண்டும். மேலும், அந் நிலை ஆணைகளின் திட்டக் குறிப்பினைச் சான்றிதழ் வழங்குகின்ற ஓர் அதிகாரியிடம் சமர்பிக்க வேண்டும். பணியாளர்களை வகைப்படுத்துதல், அலுவல் நேரங்களை அவர்களுக்குத் தெரியப்படுத்துவதற்கான முறை, விடுமுறை நாள்கள், சம்பள நாள்கள், கூலி வீதங்கள், விடுப்பிற்கும் விடுமுறைக்கும் விண்ணப்பம் செய்வதற்கான செயல்முறை, வேலை முடிவுறுதல், வெளியேற்றம் ஒழுங்குமுறை நடவடிக்கை போன்றவற்றை நிலை ஆணைகள் உட்கொண்டிருக்கின்றன. நிலை ஆணைகளின் அத்தாட்சி பெற்ற நகல்களைத் தொழிலாளர்களுக்குத் தெரிவிப்பதற்காகப் பொருத்தமான வெளியில் ஒட்டப்பட வேண்டும்.

தொழில்பணி (நிலை ஆணைகள்) சட்டத்தில் 1963ஆம் ஆண்டு திருத்தம் செய்யப்பட்டது. அத்திருத்தப்பட்ட சட்டத்தின்படி, மத்திய அரசு அல்லது சம்பந்தப்பட்ட மாநில அரசு மாதிரி நிலை ஆணைகள் (model standing orders) தயாரிக்க வேண்டும். தொழில் நிறுவனங்கள் தயாரித்த நிலை ஆணைகளுக்குச் சான்றிதழ் வழங்கப்படும் வரை இந்த மாதிரி நிலை ஆணைகள்தாம் செயற்படுத்தப்படும். 100 பணியாளர்களுக்கும் குறைவாகப் பணிபுரிகின்ற தொழில் நிறுவனங்களுக்கும் இச் சட்டத்தின் விதிமுறைகளை நீடிப்பதற்கான அதிகாரம் மாநில அரசுகளுக்கு வழங்கப்பட்டுள்ளது. 1973ஆம் ஆண்டு நிலை ஆணைகளைத் தயாரிக்க வேண்டிய தொழில் நிறுவனங்களின் எண்ணிக்கை 17,294 ஆகும். ஆனால், சான்றிதழ் அளிக்கப்பட்ட நிலை ஆணைகளைப் பெற்றிருந்த தொழில் நிறுவனங்கள் 8,848 மட்டுமேயாகும்.

குறைபாடுகளைத் தீர்ப்பதற்கான நடைமுறைகள்

தொழிலாளர்கள் தாங்கள் நேர்மையாக நடத்தப்படவில்லை என்று கருதுகின்ற சூழ்நிலைகளைத்தான் குறைபாடுகள் என்கிறோம். மிகவும் மிகுதியான அலுவல் நேரம், பதவி உயர்வுகளில்

நேர்மையின்றி நடத்தும் முறை, முதுநிலைப்பணியினை வகைப் படுத்துதல், கூலி வீதங்கள் போன்ற குறைபாடுகளைத்தாம் இவ் வாறான கருத்துகள் சாரும். ஒரு பணியாளர் அவரைச் சாட்டி யுரைக்கப்பட்ட நியாயமற்ற முறையில் நடத்தப்படுகிறார் என்று எழுத்து வாயிலாகத் தாக்கல் செய்யப்படுகின்ற ஒரு குற்றச்சாட் டினைத்தான் பொதுவாக குறைபாடு என்று விவரிக்கப்படுகின்றது. ஒரு பணியாளர் அவருடைய பணி உறவில் நியாயமின்றி நடத் தப்பட்டார் என்று உண்மையாகவோ கற்பனையாகவோ கருது வாரேயானால் அதற்கும் குறைபாடு என்று கூறப்படுகிறது. தொழில் நிறுவனத்துடன் தொடர்பு கொண்டு எழுகின்ற எந்த விதமான உள்ள நிறைவின்மை அல்லது அதிருப்தியும் குறை பாடாகும். அவ்வாறான அல்லது அதிருப்தியைத் தொழிலாளர் நியாயமற்றதாகவும் நேர்மையுள்ளதாகவும் அல்லது முறையற்ற தாகவும் கருதுகின்றார்; நம்புகின்றார் அல்லது கருதவும் செய் கின்றார்.

எனவே, ஒரு தொழிலாளர் அல்லது தொழிலாளர்களின் ஒரு பிரிவு அல்லது தொழிலாளர்களின் தொழிற்சங்கங்களினால் செய லாட்சிக் குழுவினரிடம் அளிக்கப்படுகின்ற ஒரு முறையீடுதான் ஒரு குறைபாடாகும். பணியின் வரையறைகளையும் நிபந்தனையும் பூர்த்தி செய்யாமை, அரசாங்கத்தின் உத்தரவுகளை நிறைவேற் றாமை, நிலை ஆணைகளிலிருந்து விலகியிருத்தல் அல்லது கூட்டு ஒப்பந்தங்களின் விதிமுறைகளுக்குக் கீழ்ப்படியாமை போன்ற வற்றுடன் அவ்வாறான முறையீடு சார்பு கொண்டுள்ளது. குறை பாடுகளை ஆரம்ப நிலையிலேயே நிவர்த்தி செய்ய வேண்டும். இல்லையென்றால், சிறிய குறைகள் எல்லாம் ஒன்று சேர்ந்து முக்கிய மான திடீர் எழுச்சியை நோக்கிச் செல்லலாம். எனவே, குறை பாடுகளைத் துரிதமாகவும் திறமையாகவும் நிவர்த்தி செய்யப் படுவது தொழில் அமைதிக்கு முக்கியமானதாகும். குறைபாடுகள் உண்மையாகவோ கற்பனையாகவோ இருக்கலாம். குறைபாடு உண்மையானதெனில் உடனடியாக சரி செய்ய வேண்டிய நட வடிக்கையை எடுக்க வேண்டும். அது கற்பனையாக இருந்தால்கூட நிலைமையினை விளக்குவதற்கும் தடைகளை நீக்குவதற்குமான தேவையுள்ளது. குறைபாடுகளைத் துரிதமாகவும் திறமையாகவும் நீக்காவிடின், சம்பந்தப்பட்ட பணியாளர்கள் எண்ணக் குலைவு அடைவர். எண்ணக் குலைவு பற்றுறுதியற்ற தன்மையினை உரு வாக்கும். எனவே, தொழிலாளர்களுடைய குறைபாடுகளை நீக்கு வதற்கு நன்றாகக் கருதப்பட்ட செயல் முறையினை வகுத்தல் தொழில் தகராறுகளைத் தடுத்து, சிறந்த தொழில் உறவுகளைப் பேணிக் காப்பதற்கு மிகவும் நன்மை பயக்கவல்லதாக இருக்கும்.

குறைபாடுகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கு, குறைபாடுகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான செயல் முறையினை வகுத்தல் வேண்டும். குறைபாட்டினைப் பதிவு செய்தலிலிருந்து இறுதியான முடிவு எடுக்கும் நிலைவரை குறையினைச் செயல்முறைக்குள்ளாக்குவதற்காகப் பின்பற்றப்படுகின்ற செயல்முறை அல்லது முறைமைக்குக் குறைபாடுகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான செயல் முறையெனப் பெயரிடப்பட்டுள்ளது. நடைமுறையில், தொழிலாளர்களின் குறைபாடுகளைத்தீர்ப்பதற்காகப் பல முறைகள் உள்ளன. அவற்றில் மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்த இரு முறைகள் பின்வருமாறு :

1. திறந்தவழிக் கொள்கை (open door policy).
2. ஏணிப்படி செயல்முறை (step-ladder procedure).

திறந்தவழி கொள்கைமுறை

திறந்த வழிக் கொள்கைமுறையில் பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரை எவ்விதக் கட்டுப்பாடின்றி சந்தித்து அவர்களுடைய குறைகளை நிவர்த்தி செய்துகொள்ளலாம். இவ்வாறான கொள்கை சிறிய தொழில் நிறுவனங்களில் செயலாட்சித் தலைவருக்குத் தொழிலாளர்களைச் சந்தித்து அவர்களுடைய குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான நேரம் கிடையாது. மேலும், அவருடைய தனிமுறையிலான கவனத்தை ஈர்க்கின்ற முக்கியமான காரியமாக அது கருதப்படுவதில்லை. ஆகையால்தான் பெரிய நிறுவனங்களில் குறைகளை விரைவாக நிவர்த்தி செய்வதற்காக ஏணிப்படி செயல்முறை மிகவும் பொருத்தமானதாகக் கருதப்படுகிறது,

ஏணிப்படி செயல்முறை

ஏணிப்படி செயல் முறையில் மனக்குறையுடைய தொழிலாளர் அவருடைய குறையைத் தெரிவிப்பதற்கும் நிவர்த்தி செய்வதற்கும் ஒவ்வொரு படியாக முன் செல்ல வேண்டும். முதலில் அவர் தம்முடைய குறையினை முதல் நிலை மேற்பார்வையாளரிடம் தெரிவித்தல் வேண்டும். முதல்நிலை மேற்பார்வையாளரின் முடிவு அவருக்கு மன நிறைவினை அளிக்காவிடில், பின்னர் அவர் துறைத் தலைவரை அணுகலாம். அந் நிலையிலும் குறைபாடு தீர்க்கப்படாவிடின், குறைநீக்கும் கூட்டுக் குழுவிடம் அதனை முறையிடலாம். அக் குழு குறையினைத் தீர்க்கும். இத் தறுவாயிலும், குறைகள் தீர்க்கப்படாவிடின், நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவரிடம் அவை தெரிவிக்கப்படுகின்றன. செயலாட்சித் தலைவரிடமும் மனநிறைவான முடிவினைப் பெற முடியாவிடின், தன் விருப்பார்ந்த நடுவர் முடிவுக்கு அவை விடப்படுகின்றன. அமெரிக்காவில் ஏஃகுத் தொழிற்சாலையில் இம்முறை குறிப்பாக வழக்கத்திலுள்ளது.

படிநிலை எண். 1

எழுத்து மூலமாக குறைகளைப் பதிவு செய்தல்

படிநிலை எண். 2

முதலாள், முதல்நிலை மேற்பார்வையாளர்

படிநிலை எண். 3

துறைத் தலைவர்

படிநிலை எண். 4

குறை நீக்கும் கூட்டுக் குழு

படிநிலை எண். 5

செயலாட்சித் தலைவர்

கடைசிப் படிநிலை

தன் விருப்பார்ந்த நடுவர் முடிவு

தீர்த்துவைத்தல்

படம்—1

குறைகளை நிவர்த்தி செய்கின்ற செயல் முறையிலுள்ள படிநிலைகள்.

ஏணிப்படி செயல் முறையில் தொழிலாளர்களின் குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதை முன் பக்கத்திலுள்ள (பக்கம் 390) வரைபடத்தினைக் கொண்டு எளிதில் அறிந்து கொள்ளலாம்.

தொழிற்சங்கங்களினாலும் செயலாட்சிக் குழுவினராலும் கூட்டாக ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடிய ஒரு செயல்முறை குறைகளைத் தீர்ப்பதற்கான ஒரு சிறந்த வழிமுறையாகும். இதுதான் குறைபாடு நிவர்த்தி செய்கின்ற செயல்முறையின் எந்தத் திட்டத்திலும் உள்ள அடிப்படைத் தத்துவமாகும். ஒரு குறையினை மிகவும் குறுகிய காலத்திலும் தொடக்கப்படி நிலையிலேயேயும் நிவர்த்தி செய்ய வேண்டும் என்பதுதான் அதனுடைய முக்கிய நோக்கமாகும். எவ்வளவு விரைவில் தொழில் தகராறின் காரணங்கள் நீக்கப்படுகின்றனவோ அவ்வளவு விரைவில் தொழில் அமைதி காக்கப்படுகின்றது.

இந்தியாவில் குறை நீக்கும் செயல்முறை

அண்மைக் காலம் வரையில் குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான செயல்முறை—முறைப்படியான அல்லது முறைப்படியற்ற தன்விருப்பஞ்சார்ந்த அல்லது சட்டவழியான முறை நமது நாட்டில் கிடையாது. அகமதாபாத்தில் நெசவுத் தொழிலாளர் சங்கத்தினால் உருவாக்கப்பட்ட பணியாளர்களது குறைகளை நிவர்த்தி செய்யும் செயல்முறை ஒன்றுதான் இதற்கு விதிவிலக்கானதாகும். இரு தரப்பினராலும் ஏற்றுக்கொள்ளத்தக்க முறையில் குறை நீக்கும் செயல் முறையினை உருவாக்குவதற்காக 1957ஆம் ஆண்டு ஜூலைத் திங்களில் நடைபெற்ற இந்தியத் தொழிலாளர் மாநாடு ஒரு கிளைக் குழுவினை நியமித்தது. அக் குழுவினால் உருவாக்கப்பட்ட கோட்பாடுகளை 1958ஆம் ஆண்டில் நடைபெற்ற இந்தியத் தொழிலாளர் மாநாட்டின் 16ஆவது கூட்டம் ஏற்றுக்கொண்டது. ஒரு மாதிரி குறை நீக்கும் செயல்முறை தீட்டப்பட்டது.

அச் செயல் முறையினை நிருவாகம் செய்வதற்காக, ஒரு குறை நீக்கும் அமைப்பினை உருவாக்குவதற்கு அந்த மாதிரி குறை நீக்கும் செயல் முறை வழிவகுத்துள்ளது. அதன்படி, ஒரு துறை அல்லது தொழிற்சங்கங்களின் பணியாளர்களுடைய சார்பாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். இல்லாவிடின், பணிக் குழுக்களிலுள்ள தொழிலாளர் சார்பாளர்களை அவர்களுடைய சார்பாளராக ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும். ஒவ்வொரு துறையிலும் குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதற்காக அணுக வேண்டிய நபர்களையும் குறைகளைச் செயல் முறைக்குள்ளாக்குகின்ற துறைத் தலைவர்களையும் செயலாட்சிக்குழுவினரால்தெளிவாகக் குறிப்பிடப்பட வேண்டும். பணியாளர்களு

டைய சார்பாளர்களும் செயலாட்சிக் குழுவினர்களது சார்பாளர் களும் கலந்து சேர்ந்து குறை தீர்க்கும் கூட்டுக் குழுவினை நிறுவ வேண்டும்.

ஒரு குறையினை எந்த நிலைகளின் வாயிலாகச் செயல்முறைக் குள்ளாக்கப்பட வேண்டுமோ அந்த நிலைகளின் முழு விபரங்களும் குறைநீக்கும் செயல் முறையின் மாதிரியில் கொடுக்கப்பட்டிருக் கிறது. அவற்றைச் சுருக்கமாகப் பின்வருமாறு விளக்கப்படுகின்றன

முதல் படிநிலை

செயலாட்சிக் குழுவினரின் துறைச் சார்பாளரிடம் குறைகள் சமர்ப்பிக்கப்படுகின்றன. அவர் நாற்பத்தெட்டு மணி நேரத்திற் குள் அவருடைய பதிலை அளிக்க வேண்டும்.

இரண்டாவது படிநிலை

முதற்படி நிலையில் தீர்வு காணப்படாவிடின், மனக்குறை யுடைய தொழிலாளர் அவருடைய குறையினை துறைத் தலைவரி டம் தெரிவிக்கலாம். அவர் அவருடைய முடிவினை மூன்று நாள் களுக்குள் தெரிவிக்க வேண்டும்.

மூன்றுவது படிநிலை

சம்பந்தப்பட்ட தொழிலாளர் துறைத் தலைவரின் முடிவுடன் மன நிறையடையாவிடின், குறை நீக்கும் குழுவிடம் முறையிட லாம். அக் குழு மேலாளருக்கு அதனுடைய பரிந்துரைகளை ஏழு நாள்களுக்குள் தெரிவிக்க வேண்டும். குறை நீக்கும் குழுவின் அறிக்கை கிடைத்த மூன்று நாள்களுக்குள் அவ்வறிக்கையின் மீது செயலாட்சிக் குழுவினரின் இறுதியான முடிவினைச் சம்பந்தப் பட்ட தொழிலாளருக்குத் தெரிவிக்க வேண்டும்.

மனக்குறையுடைய தொழிலாளர் இறுதியான முடிவினை மன நிறைவுடன் ஏற்றுக்கொள்ளப்படாவிடின் இறுதி முடிவினைச் சீராய் வதற்கான ஒருமேல் முறையீட்டினைக் கொடுக்கலாம். செயலாட் சிக் குழுவினர் அவர்களுடைய முடிவினை மேல் முறையீடு செய்த பணியாளருக்கு ஏழு நாள்களுக்குள் தெரிவிக்க வேண்டும்.

நான்காவது நிலை

இத் தறுவாயிலும் குறைகள் தீர்க்கப்படாவிடின், அவற்றைத் தன் விருப்பார்ந்த நடுவர் முடிவுக்கு விடப்படுகின்றன.

இத் தறுவாயில், இரு விவரங்களை நாம் அறிந்துகொள்ள வேண்டும். முதலில், குறை தீர்க்கும் செயல் முறையின் ஒவ்வொரு படிநிலையிலும் ஒரு கால வரம்பு நிருணயம் செய்யப்பட்டுள்ளது. 'தாமதிக்கப்பட்ட நியாயம் மறுக்கப்பட்ட நியாயமாகும்.' என்ற உண்மையின் அடிப்படையினை இஃது ஏற்றுக்கொண்டுள்ளது. இரண்டாவது, குறை தீர்க்கும் செயல்முறை முழுவதிலும் தொழிலாளர் நேரடி நடவடிக்கையினை மேற்கொள்ளாமல், மேல் முறையீடு செய்வதற்கு வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது.

சிறப்பாகக் குறை நீக்கும் செயல் முறையின் முக்கியமான கோட்பாடுகள்:

எந்தக் குறை நீக்கும் செயல்முறையும் தொழில் தகராறுகளைத் திறமையாகத் தடுத்து நிறுத்துவதற்குப் பின்வரும் கோட்பாடுகளின் மீது அமைந்திருத்தல் வேண்டும்.

எளிமை

குறை தீர்க்கும் செயல் முறை, சராசரியான அறிவுக் கூர்மையினைப் பெற்றுள்ள தொழிலாளரும் அறிந்துகொள்ளுமாறு எளிமையாக இருக்க வேண்டும்.

துரிதமாக முடிவு செய்தல்

ஒரு குறையினை நிவர்த்தி செய்யும் பொழுது 'தாமதிக்கப்பட்ட நியாயம் மறுக்கப்பட்ட நியாயமாகும்' என்ற உண்மையினை வழிகாட்டும் கோட்பாடாகக் கொள்ள வேண்டும். குறை தீர்க்கும் செயல் முறையின் ஒவ்வொரு படிநிலையிலும் கால வரம்பினை நிருணயித்தல் வேண்டும். அக் கால வரம்பினைக் கண்டிப்பாகப் பின்பற்றுதல் வேண்டும்.

பொதுவாக ஏற்றுக்கொள்ளுதல்

மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளுடனும் தொழிற்சங்கங்களுடனும் தீர கலந்தாலோசித்த பின்புதான் குறை நீக்கும் செயல் முறையினை இறுதியாக்க வேண்டும். செயலாட்சிக் குழுவினரும் தொழிற்சங்கங்களும் அம் முறையினை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

எல்லோருக்கும் பொருந்துதல்

குறை நீக்கும் செயல்முறையினைச் செயலாட்சிக் குழுவி தொழிற்சங்கங்களும் ஏற்றுக்கொண்ட பின்னர், அஃது எல் தொழிலாளர்களுக்கும் பொருந்துமாறு செய்ய வேண்டும்.

சுருங்கக்கூறின், குறை நீக்கும் செயல்முறை தனிப் பணியாளருக்கு ஒரு மனநிறைவினை உறுதிப்படுத்தக் கூடி

இருக்க வேண்டும். அது தொழிற்சங்கங்களும் பங்கேற்பதற்கான வாய்ப்பினை அறிந்து மேலாளருடைய நியாயமான ஆணையுரிமையினை எதிர்த்து வழக்காடுவதைத் தவிர்க்க வேண்டும். கூடிய வரையில், செயல் முறையில் வரையறுக்கப்பட்ட படிநிலைகளே இருக்க வேண்டும். மேலும், ஒரு முறையாவது மேல் முறையீடு செய்வதற்கான விதிமுறையும் அதில் இருக்க வேண்டும்.

பொதுநல அதிகாரிகள்

தொழில் தகராறுகளைத் தடுத்து நிறுத்துவதற்காக ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள அமைப்பே பொது நல அதிகாரிகளை நியமித்தலாகும். 1948ஆம் ஆண்டு நியமிக்கப்பட்ட தொழிற்சாலைகள் சட்டத்தின் படி, 500 அல்லது அதற்கு அதிகமான பணியாளர்களைக் கொண்டுள்ள எல்லாத் தொழில் நிறுவனங்களும் கட்டாயமாகப் பொது நல அதிகாரிகளை நியமிக்க வேண்டும். பொதுநல அதிகாரிகளின் எண்ணிக்கை, கடமைகள், தகுதிகள், பணிமுறைமைகள் போன்றவற்றை மாநில அரசு தீர்மானம் செய்யும்.

பொதுநல அதிகாரிகளின் சில கடமைகள் பின்வருமாறு :

1. தொழிலாளர்களுக்கும் செயலாட்சிக் குழுவினருக்குமிடையே இணக்கமான உறவுகளை வளர்த்தல்.
2. வேலைக்கட்டு வரம்புகளைப்பற்றிய தொழிலாளர்களது குறைகளையும் முறையீடுகளையும் விரைவாக நிவர்த்தி செய்வதற்கு ஏற்பாடு செய்தல்.
3. தொழிலாளர்களுடன் நட்புறவுடன் பழகி, அவர்களது மனக்குறைகளை அறிந்து, செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு அறிவிப்பதன் மூலம் எழக்கூடிய தொழில் தகராறுகளைத் தவிர்த்தல்.
4. தொழிலாளர்களது பணிமுறைகளைப்பற்றியும் நல்வாழ்வு வசதிகளைப்பற்றியும் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கு ஆலோசனை கூறுதல்.
5. தொழிலாளர்களது வாழ்க்கை முறைகளை மேம்படுத்துவதற்குப் பொருத்தமான நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்.

எல்லாத் தொழில் நிறுவனங்களிலும் நியமிக்கப்பட்டுள்ள பொதுநல அதிகாரிகளும் திறமையாகச் செயல்பட்டு தொழில் தகராறுகளை வெற்றிகரமாகத் தடுத்து நிறுத்தக் கூடியவர்களாக இல்லை என்பதை ஏற்றுக்கொள்ளத்தான் வேண்டும். ஆனால், பொதுநல அதிகாரிகளைத் தன்னிச்சையாக நியமனம் செய்யப்பட்டுள்ள தொழில் நிறுவனங்களில், அவர்கள் அவர்களுடைய

பணிகளைச் சிறப்பாகப் புரிகின்றூர்கள். அதன் பயனுகத் தொழில் உறவுகளில் குறிப்பிடத்தக்க முன்னேற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கு

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கினைப்பற்றி அடுத்த அத்தியாயத்தில் விளக்கமாகக் கூறப்பட்டுள்ளது.

தொழில் தகராறுகளைத் தடுத்து நிறுத்துவதற்கான மேற்கூறப் பட்டுள்ள ஆறு வழி முறைகளுடன் பின் வருகின்ற வழிமுறைகளும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

கூலிக் குழுக்கள்

கூடுதலான கூலிகளும் அகவிலைப் படிகளும் கேட்பதனுல் பெரும்பாலான தொழில் தகராறுகள் ஏற்படுகின்றன. எனவே தான், கூலிகளையும் அகவிலைப் படிகளையும்பற்றி முன்கூட்டியே ஆராய்தல் வேண்டும். தொழிலாளர்கள் மற்றும் பணியாண்மையரது விருப்பங்களுக்கேற்பக் கூலிகள் அதிகரிக்கப்பட்டால், தொழில் தகராறுகள் தவிர்க்கப்படலாம். இந் நோக்கத்திற்காக, முக்கூட்டு கூலிக்குழுக்கள் நமது நாட்டில் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளன கூலி—ஊதிய நிருவாகம் என்னும் அத்தியாயத்தில் இதுபற்றி. முன்னரே விளக்கப்பட்டுள்ளது.

தீர்ப்புகளைச் செயற்படுத்துதல்

பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையேயான தகராறுகளைத் தடுத்து நிறுத்தும் நோக்கத்துடன், தீர்ப்புகளையும் ஒப்பந்தங்களையும் விரைவாகச் செயற்படுத்துவதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்படவேண்டியது அவசியமாகின்றது. அவற்றைச் செயற்படுத்துவதிலுள்ள கால தாமதம் அவர்களுக்கிடையே ஏற்படுகின்ற தகராறுகளின் பிறப்பிடமாக உள்ளது என கண்டறியப்பட்டுள்ளது. சில உடன்பாடுகள் ஏற்பட்டால், அவற்றிலிருந்து ஆதாயம் பெறுவதற்காக அவை காலதாமதமின்றிச் செயற்படுத்த வேண்டும் என்று தொழிலாளர்கள் விரும்புகின்றூர்கள். இந்த நடவடிக்கையில் ஏற்படும் எந்தவிதாமான காலதாமதமும் பொறுக்கக் கூடியதன்று. மேலும், அது தொழில் தகராறுகளுக்கு வித்திட்டுவிடும்.

தொழில் தகராறுகள் சட்டத்தின்படி, தீர்ப்பினைச் செயற்படுத்தப்படாவிட்டால், பணியாளர்கள் மீதுரூபாய் 200 வரை அபராதம் விதிக்கப்படலாம். பணியாளர்கள் தீர்ப்புகளைத் துரிதமாகச் செயற்படுத்துவதற்கு இந்த அபராதத் தொகை மிகவும் குறைவாகும். தீர்ப்புகளைச் செயற்படுத்துவதைக் காட்டிலும் அபராதத் தொகை

யினைச் செலுத்துவதையே பணியாண்மையர் விரும்புகின்றனர் என அறியப்பட்டுள்ளது.

இந் நடவடிக்கையில் அரசு மிகவும் விழிப்புடன் இருக்கின்றது. மேலும், இந் நோக்கத்திற்காக தொழிலாளர் மற்றும் வேலைவாய்ப்பு அமைச்சகத்தில் ஒரு சிறப்புப் பிரிவு ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இச் சிறப்புப் பிரிவிற்கு மதிப்பீடு மற்றும் செயல் நிறைவேற்றக் கோட்டம் (evaluation and implementation division) எனப் பெயரிடப்பட்டுள்ளது. குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் மதிப்பீடு செய்யுமாறு இக் கோட்டம் கேட்டுக்கொள்ளப் பட்டுள்ளது. மேலும், தீர்ப்புகளைப் பணியாண்மையர் செயற்படுத்து வதில் கால தாமதம் இல்லாமல் பார்த்துக்கொள்ளுமாறும் கோரப் பட்டுள்ளது.

ஒழுங்குமுறைபற்றிய விதித் தொகுப்புகள் (Code of discipline)

தொழிலாளர்களும் பணியாண்மையரும் உடனமர்ந்து அவர் களுக்குப் பொருந்தக்கூடிய ஒழுங்குமுறைபற்றிய விதி முறைகளைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். அதன்பயனாக அவர்கள் உடனிகழ்வு கலந்துரையாடல்கள், இசைவிணக்கம், தன் விருப்பஞ்சார்ந்த நடுவர் முடிகளின் மூலம் அவர்களுடைய குறைகளை நீக்கிக் கொள்ளலாம். அவ்வாறான விதித் தொகுப்புகள் இந்தியத் தொழிலாளர் மாநாட்டின் பதினைந்தாவது கூட்டத்தில் உருவாக் கப்பட்டன. இது தொழிலாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்கும் தன் விருப்பார்ந்த முறையில் பொருந்துகிறது. ஒழுங்குமுறைப் பற்றிய விதித் தொகுப்புகளின் முக்கியமான விவரங்கள் பின்வருமாறு :

1. அறிவிப்பின்றி வேலை நிறுத்தம் அல்லது கதவடைப்புச் செய்யக் கூடாது.
2. தொழிற்றுறை சார்ந்த எந்தக் காரியத்திலும் ஒரு தலை யான நடவடிக்கை எடுக்கக் கூடாது.
3. முயற்சி விளைவைக் கட்டுப்படுத்திக் குறைக்கும் கோட் பாட்டினை மேற்கொள்ளக் கூடாது.
4. இயந்திரச் சாதனங்களுக்குத் தொழில் நிறுவனத்தின் சொத்துகளுக்கும் வேண்டுமென்றே சேதம் விளைவித் தல் கூடாது.
5. வன்முறைக் கிளர்ச்சி, அச்சுறுத்தல், வலுக்கட்டாயம் அல்லது தூண்டுதல் போன்ற நடவடிக்கைகளை மேற் கொள்ளக் கூடாது.

6. தொழில் தகராறுகளைத் தீர்ப்பதற்காகத் இப்போதுள்ள அமைப்பினைப் பயன்படுத்த வேண்டும்.
7. தீர்ப்புகளையும் ஒப்பந்தங்களையும் விரைவாகச் செயற் படுத்த வேண்டும்.
8. சுமுகமான தொழில் உறவுகளைப் பாதிக்கின்ற எந்த விதமான நடவடிக்கையினையும் தவிர்க்க வேண்டும்.

ஒழுங்குமுறைப்பற்றிய விதித் தொகுப்புகளைப் பின்பற்றப்படு வது விருப்பமானதாகும். சட்டப்படி அவை பணியாளரையோ பணியாண்மையரயோ கட்டுப்படுத்த முடியாது. அவற்றைத் தொழிற்சங்கத் தலைவர்களும் பணியாளர்களது சங்கங்களும் ஏற்றுக் கொண்டதினால், ஒரு குறிப்பிட்ட அளவுவரை தொழில் தகராறு களைத் தடுத்து நிறுத்துவதில் அவை வெற்றி கண்டுள்ளன. ஒழுங்குமுறைப்பற்றிய விதித் தொகுப்புகளைப்பற்றிக் குறைகூற முடியாது. ஆனால், அவற்றைத் தவறுகள் செயற்படுத்துவதை வேண்டுமானால் குற்றம் கூறலாம். இவ்விதித் தொகுப்புகளுக்கு அரசிடமிருந்து உண்மையான ஆதரவு கிடைப்பதில்லை என்று கண்டறியப்பட்டுள்ளது. இவ்விதித் தொகுப்புகளின் முக்கியத்து வம் தொழில் நிறுவனங்களின் முழுமையாக மனத்தில் கொள்ள வில்லை. அதனால்தான் அவை முழுமையாகப் பயன்படுத்தவில்லை என்பது தான் அதன் மீதான பொதுவான குறைபாடாகும்.

தொழில் தகராறுகளைத் தீர்த்து வைத்தல் (Settlement of disputes)

தொழில் தகரார்றுகளைத் தடுத்து நிறுத்துவதற்கான முயற்சிகள் தோல்வி அடைந்து தொழில் தகராறுகள் மறுபடியும் ஏற்பட்டால், கூடிய விரைவில் தீர்த்து வைப்பதற்கான முயற்சிகளை மேற் கொள்ளவேண்டும். இதுவரையில் தோற்றுவிக்கப்பட்ட முறை களில், இரண்டுமுறைகள்தாம் மிகவும் வழக்கத்திலுள்ளவை களாகும். அவையாவன :

1. இசைவிணக்கம் (conciliation)
2. நடுவர் தீர்ப்பு (arbitration)

இசைவிணக்கம்

தொழில் தகராறுகளைத் தீர்ப்பதில் இது மிகவும் முக்கியமான திறமையான முறையாகும். இம் முறையில், தொழில் தகராறு களில் சம்பந்தப்பட்டுள்ள இரு தரப்பினர்களிடையே உடனிகழ்வு இசைவிணக்கத்தினை ஏற்படுத்துவதற்கான ஒரு முயற்சியினை ஒரு நடுநிலையாளர் மேற்கொள்கிறார். அவர் எந்தவிதமான கட் டாயத்தினையும் பயன்படுத்துவதில்லை. இருதரப்பினர்களது

குறைபாடுகளையும் கருத்துகளையும் அவர் கேட்பார். மேலும், அவர்களது குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான வழிமுறையினையும் கண்டறிகின்றார். ஒப்பந்தம் ஏற்படும் சமயத்தில் தொழில் தகராறுகளின் முழு விவரங்களையும் அவர் அறிந்திருக்க வேண்டும். அவர் அமைதி, நல்லெண்ணம், உடனிகழ்வு நம்பிக்கையான சூழ்நிலையில் ஒப்பந்தங்களை ஏற்படுத்தி இரு தரப்பினர்களிடையேயான கருத்து இடைவெளியினைக் குறைப்பதைக் குறிக்கோளாகக் கொண்டுள்ளார். அவருடைய தீர்ப்பு முடிவு இரு தரப்பினர்களின்மீது கட்டாயமாகத் திணிக்கப்படுவதில்லை. ஆனால், அவர்களிடையே ஏற்பட்ட உடன்பாட்டின் அடிப்படையில் தீர்ப்பு முடிவு செயற்படுவதால், எந்தவிதமான கட்டாயமுமின்றி அது செயற்படுத்தப்படுகின்றது. இசைவிணக்கம் செய்பவர் அல்லது நடுவருடைய பணி மிகவும் கடினமானதாகும். தொழில் தகராறுகளின்பொழுது, சம்பந்தப்பட்ட இரு தரப்பினர்களைப் பேச்சு வார்த்தைக்கு கொண்டு வருவதை ஒரு சிறப்புத் தன்மை வாய்ந்த பணியாகும். ஒருவருக்கொருவரிடம் நம்பிக்கை, நல்லெண்ணம் நாணயமான சூழ்நிலையை உருவாக்குவது மிகவும் கடினமான பணியாகும். எனவேதான், சூழ்நிலையைச் சமாளிப்பதற்குத் தேவையான தந்திர முறைகளை அவர் பெற்றிருத்தல் வேண்டும்.

நடுவர் தீர்ப்பு

தொழில் தகராறுகளில் சம்பந்தப்பட்டுள்ள இருதரப்பினர்களிடையே இசைவிணக்கம் செய்வது தோல்வியடைந்தால்தான், நடுவர் தீர்ப்பு மூலம் தகராறுகளைத் தீர்த்து வைத்தல் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. இம் முறையில் ஒரு நடுவர் நியமனம் செய்யப்பட்டு, அவர் இருதரப்பினர்களது கருத்துகளையும் அறிந்து தகராறின் முடிவுக்குக் கொண்டு வருகிறார். பொதுவாக அவர் ஒரு நீதிபதியைப் போல் செயற்படுகிறார். ஆனால், அவருடைய தீர்ப்பு இரு தரப்பினரையும் சாரலாம் அல்லது சாராமலும் இருக்கலாம்.

நடுவர் தீர்ப்பு நான்கு வடிவங்களில் ஏற்படலாம்.

1. தீர்ப்பு முடிவினைக் தன் விருப்ப ஏற்பாகக் கொண்ட தன் விருப்பமான நடுவர் தீர்ப்பு.
2. தீர்ப்பு முடிவினைக் கட்டாயமான ஏற்புடனான தன் விருப்பமான நடுவர் தீர்ப்பு.
3. தீர்ப்பு முடிவினைத் தன் விருப்ப ஏற்பாகக் கொண்ட கட்டாயமான நடுவர் தீர்ப்பு.

4. தீர்ப்பு முடிவினைக் கட்டாயமான ஏற்புடனான கட்டாய மான நடுவர் தீர்ப்பு.

நடுவர் தீர்ப்புப்பற்றிய முதல் வடிவம் இசைவிணக்கத்தினை விட சிறிது சிறப்பானதாகும். இரண்டாவது வடிவத்தினைப் பொதுவாகத் தன் விருப்பமான நடுவர் தீர்ப்பு என்று அழைக்க லாம். மூன்றாவது வடிவமான தொழில் தகராறுபற்றிய நடவடிக் கையின் மீதான கட்டாயப் பரிசீலனையாகும். இறுதியான வடி வத்தினைக் கட்டாயமான நடுவர் தீர்ப்பு என்று பரவலாகக் கூறலாம்.

தொழில் தகராறுகளைத் தீர்த்து வைப்பதற்காகக் கீழ்வரும் அமைப்புகள் தொழில் தகராறுகள் சட்டத்தின்படி அமைக்கப் பட்டுள்ளன :

1. இசைவிணக்க அலுவலர் (Conciliation officer)
2. இசைவிணக்கக் குழு(Board of Conciliation)
3. விசாரனை நீதிமன்றம்(Court of enquiry)
4. தொழிலாளர் நீதிமன்றங்கள் (Labour courts)
5. தொழில்துறைத் தீர்ப்பாயங்கள்(Industrial tribunals)
6. தேசிய தீர்ப்பாயங்கள்(National tribunals)

தொழில் தகராறுகள் சட்டம் பணிக் குழுக்களை ஏற்படுத்து வதற்கும் வழிவகை செய்துள்ளது. பணிக் குழுக்கள் பணியாளர் களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையே நல்லெண்ணத்தினை வளர்த்துத் தொழில் தகராறுகளைத் தடுத்து நிறுத்துமாறு எதிர் நோக்கப்படுகின்றன. பணிக்குழுக்கள் பற்றிய விவரங்கள் இவ் வத்தியாயத்தின் முதல் பகுதியிலேயே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

இசைவிணக்க அலுவலர்

தொழில் தகராறுகள் சட்டத்தின் நான்காவது பிரிவின்படி இசைவிணக்க அலுவலர்கள் சம்பந்தப்பட்ட அரசினரால் நியமனம் செய்யப்படுகின்றார்கள். ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதி அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிற்சாலை அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதி யிலுள்ள குறிப்பிடப்பட்டுள்ள தொழிற்சாலைகளுக்கு ஒரு இசை விணக்க அலுவலர் நியமனம் செய்யப்படலாம்.

கடமைகள்

இசைவிணக்க அலுவலர் தொழில் தகராறுகளில் தலையிட்டு அவற்றைத் தீர்த்து வைப்பதற்கான முயற்சிகளை எடுக்க வேண்டும். இச் சட்டத்தின் பன்னிரண்டாவது பிரிவின்படி,

அவருடைய கடமைகள் பின்வருமாறு கூறப்பட்டுள்ளன.

1. தொழில் தகராறுகள் நிலவுகின்ற பொழுது, குறிப்பிடப் பட்ட முறையில் அவர் இசைவிணக்கச் செயல் முறை யினை நடத்த வேண்டும்.
2. தொழில் தகராறினைத் தீர்த்து வைப்பதற்கான நோக்கத் துடன், அவர் அவற்றினுடைய முழு விவரங்களையும் நன்கு பரிசீலனை செய்து, தாமதமின்றிச் சரியான தீர்ப்பு முடிவிற்கு அவர் கொண்டு வர வேண்டும்.
3. தொழில் தகராறுடன் சம்பந்தப்பட்டுள்ள இரு தரப்பின ராலும் கையொப்பமிடப்பட்ட ஒப்பந்தத்தினை குறிப்பாணை யுடன் தொழில் தகராறின் தீர்ப்பு முடிவினைப்பற்றிய ஒரு அறிக்கையை அவர் சம்பந்தப்பட்ட அரசிடம் சமர்ப்பிக்க வேண்டும்.
4. தொழில் தகராறுகளைத் தீர்ப்புக்கு அவரால் கொண்டுவர முடியாவிட்டால், அவர் மேற்கொண்ட நடவடிக்கைகளை யும் தீர்ப்புக்குக் கொண்டுவர முடியாமல் போனதற்கான காரணங்களையும்பற்றிய ஒரு விரிவான அறிக்கையினை அவர் சம்பந்தப்பட்ட அரசுக்கு அனுப்புதல் வேண்டும்.
5. இசைவிணக்க நடவடிக்கைகள் தொடங்கப்பட்ட பதினான்கு நாள்களுக்குள் அல்லது அதிகரிக்கப்பட்ட கால வரையறைக்குள் அவ்வறிக்கையினை அவர் சமர்ப் பிக்க வேண்டும்.

அவ் வறிக்கையின்மீது சம்பந்தப்பட்ட அரசு பரிசீலனை செய்து, அவசியமெனக் கருதின், அவ்வறிக்கை இசைவிணக்கக் குழு, தொழிலாளர் நீதி மன்றங்கள், தொழில் துறைத் தீர்ப்பாயங் கள் அல்லது தேசிய தீர்ப்பாயத்திடம் ஆய்வுரைக்காக அனுப்பப் படுகிறது. இல்லாவிட்டால், அவ்வறிக்கை கோப்புச் செய்யப்படு கிறது.

இசை விணக்கக் குழு

தொழில் தகராறுகளைத் தீர்த்து வைப்பதற்காகச் சம்பந்தப் பட்ட அரசு இசை விணக்கக் குழுவினை ஏற்படுத்துகிறது. இக் குழுவில் ஒரு தலைவரும் இரண்டு அல்லது நான்கு உறுப்பினர்களும் இடம் பெறுவார்கள். இக் குழுவின் தலைவர் உரிமையுள்ள ஒரு தனிப்பட்ட நபராவார். இவ்வுறுப்பினர்கள் சம எண்ணிக்கையில் தொழிலாளர்களின் சார்பாளர்களாகவும் பணியாண்மையரது சார் பாளர்களாகவும் செயற்படுவர். இக் குழுவின் கடமைகள் சுருக்க மாகப் பின்வருமாறு தரப்படுகின்றன:

1. தொழில் தகராறுகளைத் தீர்வுக்குக் கொண்டு வருவதற்கான முயற்சிகளை எடுத்தல்.
2. தகராறு தீர்வுக்குக் கொண்டு வரப்பட்டால், இரு தரப்பினராலும் கையொப்பமிடப்பட்ட ஒப்பந்தத்தின் குறிப்பாணையுடன் தொழில் தகராறின் தீர்ப்பு முடிவினைப் பற்றிய ஓர் அறிக்கையைச் சம்பந்தப்பட்ட அரசுக்கு அனுப்புதல்.
3. தொழில் தகராறுகளைத் தீர்ப்புக்கு அவரால் கொண்டு வர முடியாவிடில், அவர் மேற்கொண்ட நடவடிக்கைகளையும் தீர்ப்புக்குக் கொண்டு வர முடியாமல் போனதற்கான காரணங்களையும்பற்றிய ஒரு விரிவான அறிக்கையினை அவர் சம்பந்தப்பட்ட அரசுக்கு அனுப்புதல்.

அக் குழுவினுடைய அறிக்கை எல்லா உறுப்பினர்களாலும் கையொப்பமிட வேண்டும். எல்லா உறுப்பினருக்கும் அவருடைய மாறுபாட்டுக் குறிப்பினைக் கொடுப்பதற்கு அதிகாரம் உள்ளது. அக் குழு அதனுடைய அறிக்கையினை இரு மாதங்களுக்குள் சமர்ப்பிக்க வேண்டும். அவ்வறிக்கைக் கிடைக்கப்பெற்ற தேதியிலிருந்து முப்பது நாள்களுக்குள் சம்பந்தப்பட்ட அறிக்கை அவ்வறிக்கையினை மாறுபாட்டுக் குறிப்புடன் (இருந்தால் மட்டும்) வெளியிட வேண்டும்.

விசாரணை நீதிமன்றம்

சம்பந்தப்பட்ட அரசினால் விசாரணை நீதிமன்றம் அமைக்கப்படுகிறது. தொழில் தகராறுடன் சம்பந்தப்பட்ட எந்தவொரு நிகழ்ச்சியையும் விசாரணை செய்வதற்காக இந் நீதிமன்றம் அழைக்கப்படுகிறது. விசாரணை நீதிமன்றத்தில் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட உரிமையுள்ள தனிப்பட்ட நபர்கள் இருப்பார்கள். விசாரணை நீதிமன்றத்தில் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட நபர்கள் இருப்பார்களேயானால், அவர்களில் ஒருவர் அதனுடைய தலைவராக நியமிக்கப்படுவார். விசாரணை நீதிமன்றத்தின் கடமைகள் பின்வருமாறு :

1. அதனிடம் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ள தகராறுகளைவிசாரித்தல்.
2. விசாரணை தொடங்கப்பெற்ற ஆறு மாதங்களுக்குள் அஃது அதனுடைய முடிவுகளைப்பற்றிய அறிக்கையினைச் சம்பந்தப்பட்ட அரசிடம் சமர்பித்தல்.

விசாரணை நீதிமன்றத்தின் அறிக்கையில் எல்லா உறுப்பினர்களும் கையொப்பமிட வேண்டும். எந்த உறுப்பினரும் ஒரு மாறு

பாட்டுக் குறிப்பினையும் சமர்ப்பிக்கலாம். அவ்வறிக்கை கிடைக்கப்பெற்ற தேதியிலிருந்து முப்பது நாள்களுக்குள், சம்பந்தப்பட்ட அரசு அவ் வறிக்கையின் மாறுபாட்டுக் குறிப்புகளுடன் (இருந்தால் மட்டும்) வெளியிட வேண்டும்.

தொழிலாளர் நீதி மன்றங்கள்

தொழில் தகராறுகளுக்குத் தீர்ப்பு அளிப்பதற்காக ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தொழிலாளர் நீதிமன்றங்கள் சம்பந்தப்பட்ட அரசினால் நியமிக்கப்படுகின்றன. தொழிலாளர் நீதி மன்றத்தில் ஒரேயோர் உரிமையுள்ள தனிப்பட்ட நபர் மட்டுமே இருப்பார். தொழிலாளர் நீதிமன்றத்தின் தலைமை ஏற்பவராக நியமனம் செய்யப்படுவதற்கு, ஒரு நபர் கீழ்வரும் தகுதிகளில் ஒன்றையாவது பெற்றிருத்தல் வேண்டும் :

1 இந்தியாவில் நீதிமன்றப் பணிநிலையில் குறைந்தது ஏழாண்டுச் செயலறிவு.
2. மாநிலச் சட்டத்தின்கீழ் அமைக்கப்பட்டுள்ள தொழிலாளர் நீதி மன்றங்களில் தலைவராக குறைந்தது ஐந்தாண்டு செயலறிவு.
3. உயர்நீதிமன்ற நீதிபதியாகச் செயலறிவு.
4. மாவட்ட நீதிபதி அல்லது கூடுதல் மாவட்ட நீதிபதியாகக் குறைந்தது மூன்று ஆண்டுச் செயலறிவு.

தொழிலாளர் நீதிமன்றத்தின் தலைவராக நியமிக்கப்படுகின்ற நபர் 65 ஆண்டுகளைப் பூர்த்தியடையாதவராக இருக்க வேண்டும்.

தொழிலாளர் நீதிமன்றத்தின் அதிகார வரம்பு

கீழ்வரும் செயல்கள்தான் தொழிலாளர் நீதிமன்றத்தின் அதிகார வரம்பிற்குள் இருப்பவை :

1. நிலை ஆணைகளின்கீழ் ஒரு பணியாண்மையரால் நிறைவேற்றப்பட்ட ஓர் ஆணையின் ஒழுங்குமுறைமை (propriety) அல்லது முறைமை உடைமை (legality).
2. நிலை ஆணைகளைச் செயற்படுத்துதல் மற்றும் பொருள் விளக்குதல்.
3. பணியாளர்களை நீக்குதல் அல்லது விலக்குதல் அல்லது தவறுதலாகப் பணியிலிருந்து விலக்கப்பட்ட பணியாளர்களை மீண்டும் பணியிலமர்த்துதல் அல்லது அவர்களுக்கு மாற்றீடு அளித்தல்.

4. வழக்கமான சலுகை அல்லது முன்னுரிமையை திரும்பப் பெறுதல்.
5. வேலை நிறுத்தம் அல்லது கதவடைப்பின் சட்டப்புறம்பு அல்லது மற்றபடியான செயல்கள்.
6. தொழில் தகராறுகள் சட்டத்தின் மூன்ருவது அட்டவணை யில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள செயல்களைத் தவிர எல்லாச் செயல்களும் அடங்கும்.

தொழிலாளர் நீதிமன்றம் அதனுடைய நடவடிக்கைகளை விரைவுபடுத்தி அதனுடைய முடிவினைச் சம்பந்தப்பட்ட அரசிடம் எவ்வளவு விரைவாகச் சமர்ப்பிக்க முடியுமோ அவ்வளவு விரைவில் சமர்பிக்க வேண்டும். அதுதான் அதனுடைய கடமையாகும்.

தொழில் துறையின் தீர்ப்பாயங்கள்

தொழில் தகராறுகளை முடிவுக்குக் கொண்டு வருவதற்காகச் சம்பந்தப்பட்ட அரசு அரசிதழில் தெரிவிப்பதன் வாயிலாகத் தொழில் துறைத் தீர்ப்பாயங்களை நியமிக்கலாம். அவ்வாருன தொழில் தகராறுகள் சட்டத்தின் இரண்டாவது அல்லது மூன்ரு வது அட்டவணையில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள எந்தச் செயலுடனும் தொடர்புள்ளவையாக இருக்க வேண்டும். தொழில் துறைத் தீர்ப் பாயத்தில் ஒரேயொரு நபர் மட்டும்தான் இடம் பெறுவார். அத னுடைய தலைவராகச் சம்பந்தப்பட்ட அரசினுல் நியமிக்கப்படு கின்ற நபர் கீழ்வரும் நிபந்தனைகளைப் பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.

1. இவர் உயர்நீதிமன்றத்தின் நீதிபதியாக இருந்திருக்க வேண்டும். அல்லது
2. அவருக்கு மாவட்ட நீதிபதியாகவோ கூடுதல் மாவட்ட நீதிபதியாகவோ குறைந்தது மூன்று ஆண்டுகள் செய லறிவு இருக்க வேண்டும்.
3. அவர் தொழிலாளர்களுக்கான மேல் முறையீடுபற்றிய தீர்ப்பாயத்தின் தலைவராகவோ உறுப்பினராகவோ இரண்டு ஆண்டுகளுக்குக் குறையாமல் இருந்திருக்க வேண்டும்.
4. அவர் 65 ஆண்டுகளைப் பூர்த்தி அடையாதவராக இருத் தல் வேண்டும். தொழில் துறைத் தீர்ப்பாயத்தின் நடவடிக்கைகளில் ஆலோசனைக் கூறுவதற்காகச் சம் பந்தப்பட்ட அரசு இரண்டு மதிப்பிடுபவர்களை நியமிக்க லாம். தொழில் துறைத் தீர்ப்பாயங்கள் ஒரு வரையறை

செய்யப்பட்ட காலத்திற்கு நிறுவப்படலாம். எந்தத் தொழில் தகராறினை தீர்வு செய்வதற்காகத் தொழில் துறைத் தீர்ப்பாயம் நிறுவப்பட்டதோ அத் தொழில் தகராறுக்குத் தீர்வுகாணப்பட்டவுடன் அதனுடைய ஆயுட்காலம் முடிவடைகிறது.

தொழில் துறைத் தீர்ப்பாயத்தின் வரையறைக்குட்பட்ட செயல்கள்

தொழிலாளர் நீதிமன்றங்களின் வரையறைக்குட்பட்ட செயல்களும் தொழில் தகராறுகள் சட்டத்தின் மூன்ருவது அட்டவணையில் கண்டுள்ள செயல்களும்தான் தொழில்துறைத் தீர்ப்பாயத்தின் வரையறைக்குட்பட்ட செயல்களாகும். மூன்ருவது அட்டவணையில் சேர்க்கப்பட்டுள்ள செயல்களாவன :

1. கூலிகள் பற்றிய காலமும் செலுத்தும் முறையும்.
2. இழப்பீடு, பிற அகவிலைப் படிகள்.
3. அலுவல் நேரமும் ஓய்வு காலமும்.
4. கூலிகளுடனான விடுப்பும் விடுமுறைகளும்,
5. மேலூதியம், இலாபப் பங்கீடு, வருங்காலச் சேமநிதி.
6. நிலை ஆணைகளுடன் பொருந்துமாறற்ற முறை வேலை அலுவல்.
7. தரங்களின் வாயிலாக வகைப்படுத்துதல்.
8. ஒழுங்குமுறை விதிகள்.
9. சீரமைப்பு,
10. பணியாளர் குறைப்பும் நிறுவனத்தை மூடுதலும்.
11. குறிப்பிட்டுக் கூறப்படுகின்ற பிரிவு செயல்கள்.

தொழில் துறைத் தீர்ப்பாயம் அதனுடைய நடவடிக்கைகளை விரைவுபடுத்தி அதனுடைய முடிவினைச் சம்பந்தப்பட்ட அரசிடம் எவ்வளவு விரைவாகச் சமர்ப்பிக்க முடியுமோ அவ்வளவு விரைவில் சமர்ப்பிக்க வேண்டும். அதுதான் அதனுடைய கடமையாகும்.

தேசியத் தீர்ப்பாயங்கள்

தேசிய தீர்ப்பாயங்கள் மத்திய அரசினால் அமைக்கப்படுகின்றன. அவற்றை நிறுவியதைப்பற்றி அரசிதழில் வெளியிடப்படும். தொழில் தகராறுகள் தேசிய முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக இருந்தால் அல்லது தொழில் தகராறுகள் பிற மாநிலங்களி

லுள்ள தொழில் நிறுவனங்களையும் பாதிக்கக்கூடிய நிலையில் இருந்தால் அவற்றைத் தீர்ப்பு முடிவுக்குக் கொண்டு வருவதற்காக ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தேசிய தீர்ப்பாயங்கள் அமைக்கப்படுகின்றன. தேசிய தீர்ப்பாயத்தின் தலைவராக நியமனம் செய்யப்படுகின்ற நபர் பின்வரும் தகுதிகள் பெற்றவராக இருக்க வேண்டும் :

1. அவர் ஓர் உயர்நீதிமன்றத்தின் நீதிபதியாக இருந்திருக்க வேண்டும் அல்லது இருக்க வேண்டும் அல்லது தொழிலாளர்களுக்கான முறையீடுபற்றிய தீர்ப்பாயத்தின் தலைவராகவோ உறுப்பினராகவோ இரண்டாண்டுகளுக்குக் குறையாமல் இருந்திருக்க வேண்டும்.
2. அவர் உரிமையுள்ள தனிப்பட்ட நபராக இருக்க வேண்டும்.
3. அவர் 65 ஆண்டுகளைப் பூர்த்தி அடையாதவராக இருக்க வேண்டும்.

தேசியத் தீர்ப்பாயங்களின் நடவடிக்கைகளில் ஆலோசனைக் கூறவும் உதவி புரியவும் சம்பந்தப்பட்ட அரசு இரண்டு மதிப்பீடுபவர்களை நியமிக்கலாம். தொழிலாளர் நீதிமன்றம் அல்லது தொழில் துறைத் தீர்ப்பாயத்தின் கடமைகள்தாம் தேசிய தீர்ப்பாயத்தின் கடமைகளாகும். தேசிய தீர்ப்பாயத்தில் ஒரே ஒரு நபர் மட்டுமே இருப்பார்.

தொடர்பு முறையும் கூட்டுக் கலந்துரையாடலும்

பணியாளர்களுக்கும் செயலாட்சிக் குழுவினர் 'அல்லது பணியாண்மையருக்குமிடையே போதிய அளவு தொடர்பு முறை இல்லாமையும் கூட்டுக் கலந்துரையாடலுக்கான அமைப்பு இல்லாமையும் தொழில் அமைதியின்மைக்கான காரணங்களில் ஒன்றாகும். கட்டளையிடுதல், இயக்குவித்தல், கருத்துகளை வெளியிடுதல் போன்ற நோக்கங்களுடன் பல்வேறு பணியாளர்களுக்கிடையே செய்திகளை அனுப்புதல், பெறுதல் ஆகியவற்றைக் கொண்ட பணியினையே தொடர்பு முறை என்று கூறுகிறோம். பணியாளர்கள் இத்தனை பேருக்கும் உரிய கட்டளைகள் இடுவது அறிவுரைகள் வழங்குவது வழிகாட்டுவது ஆகியவையெல்லாம் தொடர்பு முறையின் வாயிலாகவேயாகும். தொழிலாளர் சங்கங்களின் ஒத்துழைப்பினைப் பெற தொழிலாளர் சங்கங்களுக்கு நிறுவனத்தின் விபரங்களை விளக்குதல் அவசியமாகும். அவ்வாறு நிறுவனம் செயற்படுவதனை விளக்கப் பயன்படுத்தப்படும் ஒரே சாதனம் தொடர்பு

முறையாகும். பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வைப் பெருக்கத் தொடர்பு முறை மிகச் சிறந்த சாதனமாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. எனவே, தொழில் தகராறுகளைத் தவிர்ப்பதற்கும் தடுத்து நிறுத்துவதற்கும் தீர்வு காண்பதற்கும் கூட்டுக் கலந்துரையாடலின் வாயிலாகத் தொடர்பு முறையினை ஏற்படுத்திக் கொண்டு, தொழில் உறவுகளை வளர்க்க வேண்டும்.

முடிவுரை

1975ஆம் ஆண்டு சூன் திங்களில் நமது நாட்டில் அவசர நிலைப் பிரகடனம் செய்யப்பட்ட பின்னர், தொழிலாளர் சட்டங்களின் பயனுறுதியினை மேம்படுத்துவதற்கும் தொழிலாளர் சமுதாயத்தின் மிகப் பெரும்பாலோருக்கு நன்மைகளை அளிப்பதற்காகவும் தற்போதுள்ள சட்டங்களில் திருத்தங்கள் செய்தல், புதிய சட்டங்களை இயற்றல் ஆகியவற்றை உள்ளிட்ட பல சட்டப் பூர்வமான நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட்டுள்ளன. பல்வெறு தொழிலாளர் சட்டங்கள் மறு ஆய்வு செய்யப்பட்டு வருகின்றன. தேவையானவை என்று கருதப்படுகின்ற இடங்களில் திருத்தங்கள் செய்வதற்காகச் செயற்குறிப்புகள் தயாரிக்கப்பட்டு வருகின்றன. தொழில் நிறுவனங்கள் தடைகளில்லாமல் செயற்படுவதை உறுதிப்படுத்துவதற்காகத் தொழில் தகராறுகள் சட்டம் திருத்தப்பட்டுள்ளது. அத் திருத்தச் சட்டத்தின்படி, 300 அல்லது அதற்கு அதிகமான பணியாளர்களைக் கொண்டுள்ள தொழிற்சாலைகள், எந்தவிதமான மூடுதல், தற்காலிக வேலை நீக்கம் அல்லது பணியாளர் குறைப்பினை மேற்கொள்வதற்கு முன்பு முன் அனுமதி பெற வேண்டும். பல தொழில் நிறுவனங்களில் ஏற்கெனவே நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கு என்ற புதிய திட்டம் செயற்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. தொழிலாளர் துறை (workers' sector) என்ற மற்றொரு புதிய திட்டத்தினை உருவாக்குவதற்காக ஒரு சிறப்புக் கடமைப் படை (task force) ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இந் நடவடிக்கைகள் எல்லாம் தொழில் தகராறுகளைத் தவிர்த்துத் தொழில் உறவுகளை வளர்ப்பதற்கு உறுதியாக உதவிபுரிகின்றன.

17. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு

தொழில் உறவுகளில் குறிப்பிடத்தக்க அளவு முன்னேற்றத்தை அடைவதற்கான முக்கியமான வழிகளில் ஒன்று தொழில் நிறுவனங்களின் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர்களும் பங்கேற்பதாகும். பல அறிஞர்கள் குறிப்பாகச் சிட்னியும் பீட்ரைஸ் வெப்பும், (Siddney and Beatrice Webb) ஜனநாயகத்தினை அரசியலிலிருந்து தொழில் துறைக்கு விரிவாக்க வேண்டும் என்று காலந்தொட்டு வலியுறுத்தி வருகின்றனர். தொழில் துறை ஜனநாயகத்தை ஏற்படுத்துவதில் அவ்வாருன முயற்சி ஒரு முக்கியமான படிநிலையாகும். செயலாட்சிக் குழுவினருடன் தொழிலாளர்களையும் ஒருங்கிணைத்து அவர்களுக்கிடையேயான வகுப்புப் போராட்டத்தினை தவிர்த்து அல்லது கணிசமான அளவு குறைத்துத்தான், சமதர்ம சமுதாயம் என்ற கோட்பாட்டினை உண்மையில் அடைய முடியும்.

'நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்ற சொற்றொடருக்குப் பல நூலாசிரியர்கள் பல்வேறு இலக்கணங்களையும் விளக்கங்களையும் கொடுத்துள்ளார்கள். சிலருடைய கருத்துப்படி, இது பணியாளர் மன்றங்கள் (workers'councils) நிறுவுதலைக் குறிக்கின்றது. அம்மன்றங்களின் வாயிலாகப் பணியாளர் நல்வாழ்வு சம்பந்தப்பட்ட முடிவுகளை அவர்களே எடுத்துக்கொள்வார்கள். மற்றும், சிலருடைய கருத்துப்படி ஒரு நிறுவனம் செயல்படுவதில் தொடர்புடையதாயிருக்கின்ற முடிவுசெய்தலின் செயல் முறை முழுவதிலும் தொழிலாளர் பங்கேற்பதை இது குறிக்கின்றது. இவ்விரண்டு சொற்பண்புகளுக்கிடையில் சமூக, பொருளாதார, அரசியல் கருத்துகளைச் சார்ந்த 'நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு' என்பதற்கு மேலும் பல சொற்பண்புகள் உள்ளன.

செயலாட்சிக் குழுவினருடன் தொழிலாளர் தொடர்புகள் தேவை

தொழில் நிறுவனத்தில் நடவடிக்கைகளைத் தடங்கலின்றித் திறமையாகவும் சிக்கனமாகவும் செயற்படுத்துவதற்குப் பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையர் அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினருக்குமிடையே பெரிதும் விரும்பத்தக்க அளவு ஒற்றுமையிருத்தல்

அவசியமாகிறது. திட்டமிட்ட பொருளாதார முன்னேற்றத்திற்கு அவ்வாறுன ஒற்றுமை ஒரு முக்கியத்துவம் வாய்ந்த இடத்தை அடைந்திருக்கிறது. எனவே, செயலாட்சிக் குழுவினரும் பணியாளரும் கருத்திலும் செயலிலும் ஒருமித்துச் செயல்படுவதற்கான வழிமுறைகளைக் கண்டறிதல் வேண்டும். அவ்வாறு அவர்கள் ஒருமித்துச் செயற்பட்டால், நாட்டின் உற்பத்திப் பெருகும். மேலும், இது தொழிலாளர்களின் கருத்துகளையும் எண்ணங்களையும் வெளியிடுவதற்கான ஒரு கருவியாகவும் செயற்படுகிறது. நமது நாட்டில் சமதர்மச் சமுதாயம் ஏற்படுத்துவது என்பது ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ள நோக்கமாகும். அதனை அமைப்பதற்கான வழிமுறைதான் திட்டமிட்ட பொருளாதார நடவடிக்கைகளாகும். அவற்றில் செயலாட்சிக் குழுவினருடன் தொழிலாளர் நட்பு மிகவும் இன்றியமையாததாகிறது. தொழிலாளர்கள் பணியாண்மையரது குறிக்கோளை—உற்பத்தி அதிகரிப்பை உறுதிப்படுத்துதல்—தொழிலாளர் அறிந்துகொள்வது, தொழில் நிறுவனத்துடன் தொழிலாளர் தொடர்பில் உள்ள மனித ஆக்கக் கூறினைப் பணியாண்மையர் அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினர் மதிப்பது போன்றவற்றின் மூலம்தான் அவர்களுக்கிடையே ஒற்றுமையினை ஏற்படுத்த முடியும்.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புப் பற்றிய கோட்பாடு

கீத் டேவிஸ் (Kieth Davis) என்ற நூலாசிரியர் 'நிருவாகத்தில் தொழில்ாளர் பங்கேற்பு' என்பதற்குக் கீழ்வரும் இலக்கணத்தைத் தருகின்றுர்: 'நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்பது ஒரு தொகுதி நிலையில் ஒரு நபர் மனஞ்சார்புடனும் எழுச்சியுடனும் பங்கேற்பதாகும். அந் நிலை, கூட்டு நோக்கங்களில் அவரைப் பங்கேற்குமாறு ஊக்குவிக்கிறது. மேலும், அவற்றில் பொறுப்பினையும் பங்குகொள்ளுமாறு செய்கிறது. இந்த இலக்கணத்திலிருந்து பங்கேற்புப்பற்றிய மூன்று ஆக்கக் கூறுகள் தெளிவாகின்றன. முதலில், இது பங்குகொள்கின்ற நபரின் உடல் ஈடுபாட்டினைவிட அவருடைய உளவியலைத்தான் வலியுறுத்திக் கூறுகின்றது. பொதுவான நோக்கத்தினை அடைவதற்காக ஆக்கச் சார்பான அறிவுரைகளை வழங்குமாறு செயலூக்கமளித்தல் இரண்டாவது ஆக்கக் கூறுகும். மூன்றுவது ஆக்கக் கூறு, உருவாக்கப்பட்டுள்ள நோக்கத்தினைக் கூட்டாக நிறைவேற்றுவதற்காகப் பொறுப்பினைப் புகுத்துதலாகும்.

எனவே, பணியாளர்களுக்கும் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும் இடையே ஓர் உடனிசழ்வு நம்பிக்கையான சூழ்நிலையில், பொது நலப் பிரச்சினைகள் பற்றிய கூட்டுக் கலந்துரையாடலிலும் தீர்வு

முடிவுகளின் கூட்டு வளர்ச்சியிலும் தொழிலாளர்கள் பங்கேற்பதனை 'நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு' என்ற சொற்றொடர் விளக்குகின்றது.

ஒரு தொழில் நிறுவனத்தின் செயல் நடவடிக்கைகளைப் பற்றித் தொழிலாளர்களுக்குத் தெரிவிப்பதற்காகவும் கலந்துரையாடுவதற்குமான ஒரு முறையினைத்தான் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது. இம் முறையின் மூலம்தான் தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய கருத்துகளைத் தெரிவிக்கின்றார்கள். மேலும், செயலாட்சிக் குழுவினரின் முடிவுகளில் பங்கு கொண்டு உதவுகின்றார்கள். தொழிலாளர்களை நேர்முகமாகவோ மறைமுகமாகவோ பாதிக்கக்கூடிய எல்லா நடவடிக்கைகளையும் முடிவு செய்தலின் நடைமுறையில் தொழிலாளர்களும் பங்கு கொள்ள விரும்புகின்றனர் என்ற அடிப்படைக் கூற்றின் மீதுதான் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்ற கோட்பாடு அமைந்துள்ளது. அவ்வாறான பங்கேற்பு அல்லது ஈடுபாடு அவர்களுடைய ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிக்கச் செய்கிறது. மேலும், அவர்கள் ஆற்றலுடன் அவர்களது பணியினை நிறைவேற்றுவதற்கும் உறுதுணை புரிகிறது. விட்டுக் கொடுத்தல் (give and take) என்ற கோட்பாட்டின் மீதும் இஃது அமைந்துள்ளது. இதனுடைய வெற்றிக்குத் தொழிலாளர்களும் பணியாண்மையரும் இதனுடைய நோக்கத்தினை நேர்மையாக அறிந்திருத்தல் மிகவும் இன்றியமையாததாகிறது.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு உண்மையாகவும் ஆற்றலுடையதாகவும் இருக்க வேண்டும். இது முறைப்படியானதாக மட்டும் இருத்தலாகாது. செயலாட்சிக் குழுவினர் தொழிலாளர்களுடன் கூட்டங்களுக்கு ஏற்பாடு செய்து அவர்களுடன் செயல்கள் பற்றி கலந்துரையாடி, அவர்களது அறிவுரைகளையும் நல்கி ஆனல், அவற்றைச் செயற்படுத்துவதற்கான நோக்கமில்லாவிட்டால் அவ்வாறான செயல்கள் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்பதனைக் குறிக்காது. தொழிலாளர்களை ஆலோசகர்களாக மட்டும் கருதாமல் ஈடுபாடு கொண்டுள்ள பங்கேற்பாளர்களாகக் கருத வேண்டும். 'இறுதியான அதிகாரம் பணியாண்மையரிடத்தில் இருந்தால், கலந்துரையாடுவதற்கான அமைப்பு எவ்வளவு சக்தி வாய்ந்ததாக இருப்பினும் பணியாண்மையர் பணியாளர்களது கருத்துகளை எவ்வளவு கவனமாகக் கேட்பினும், பணியாளர்கள் நிறுவனத்தில் பங்கேற்கின்றனர் என்று கூறுவதற்கில்லை. பணியாண்மையர் அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினரால் கொண்டு வரப்படுகின்ற புதுத் திட்டங்களுக்குப் பணியாளர்களது

ஒப்புதலை அளிக்குமாறு செய்வதை 'நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு' என்ற சொற்றொடர் குறிப்பதில்லை. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களில் அவர்களும் பங்கு கொள்ளுமாறும் ஆக்கப்பூர்வ மான கருத்துகளை அளிக்குமாறும் தன் முயற்சித் திறனை எடுத்துக் கொள்வதற்கும் அவர்களை வேண்டப்படுதல் வேண்டும். அதே சமயத்தில், தொழிலாளரிடத்தில் நிறுவனத்தின் முழுக் கட்டுப் பாடும் இருத்தல் வேண்டும் என்பதையும் நிருவாகத்தில் தொழி லாளர் பங்கேற்பு குறிப்பிடவில்லை. இதனுடைய நோக்கம் பணி யாளர் பங்கேற்பே தவிர, பணியாளர் கட்டுப்பாடாகாது. சிட்னி வெப்பு (sidney webb) என்பவருடைய கூற்றுப்படி, 'கீழ்ப் பணியா ளர்கள், செயலாட்சி அலுவலர்கள் அல்லது மேலாளர்களைத் தேர்ந் தெடுத்தல் அல்லது பதவியிலிருந்து நீக்குதல் என்ற முறையில் விடப்பட்டிருந்தால் எந்த ஒரு தன்னுட்சி செய்கின்ற பட்டறை (workshop), தொழிலாளர் சங்கம், தொழிற்சங்கம் நிருவாகத்தை வெற்றியுடன் செயல்படுத்த முடியாது.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்கும் அளவு அதனுடைய நோக்கம் தரம், பரப்பு ஆகியவற்றைச் சார்ந்துள்ளது. மேலாண் மைப் பணிகளில் பணியாளர்கள் பங்குகொள்கின்ற அளவினைத் தான் பங்கேற்பின் நோக்கைக் குறிப்பிடுகின்றது. பங்கேற்பின் தரம் மேலாண்மையின் முடிவுகளை எந்த அளவு பணியாளர்கள் வலியுறுத்துகின்றார்கள் என்பதை விளக்குகின்றது. பங்கேற்பின் பரப்பு, பங்கு கொள்கின்ற பணியாளர்களின் விகிதத்தினையும் அவர்கள் எவ்வாறு பங்குகொள்கின்றார்கள் என்பதையும் குறிக் கின்றது.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பின் நோக்கங்கள்

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்பது பின்வரும் நோக்கங்களுடன் உருவாக்கப்பட்ட கருத்தாகும் :

1. நிறுவனம், அதனுடைய தொழிலாளர்கள், சமுதாயத்தின் கூடுதலான நன்மைக்காக உற்பத்தித் திறனை அதிகரித் தது.
2. நிறுவனம், செயற்படுவதில் பணியாளர்களுடைய பங்கினைப்பற்றியும் உற்பத்திச் செயல்முறையினைப் பற்றியும் பணியாளர்கள் நன்கு அறிந்துகொள்ளுதல்.
3. பணியாளர்களிடத்தில் இயற்கையாயமைந்திருக்கின்ற பண்பினை—அவர்களை மனிதர்களாகக் கருத வேண்டும் என்ற ஆர்வத்தினை—மிகவும் முழுமையாகப் பூர்த்தி செய்தல்,

இரண்டாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டத்தில் நமது திட்டக் குழு பின்வருமாறு குறிப்பிட்டுள்ளது: திட்டத்தினைச் வெற்றிகரமாக செயற்படுத்துவதற்காக நிருவாகத்துடன் தொழிலாளர்களை அதிகமாக ஒருங்கிணைத்தலின் வாயிலாக நோக்கங்களை அடைதல். தொழில் அமைதி, சிறந்த தொழில் உறவுகள் அதிகமான ஒத்துழைப்புப் போன்றவைகளை உருவாக்கப்படுகின்றன. மேலும், 'ஜனநாயக அடிப்படையின் மீதான பொருளாதார அமைப்பினை அமைதியான முறையில் உருவாக்குவதற்கு நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பினை ஓர் அடிப்படைக் கோட்பாடாகவும் ஒரு துரிதமான தேவையாகவும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட வேண்டுமென்பது இன்றியமையாததாகிறது.'

நன்மைகள்

1. புதிய கருத்துக்களையும் நுட்பச் செயல் முறைகளையும் அறிமுகப்படுத்துவதற்குத் தொழிலாளர்களிடமிருந்து எதிர்ப்புக் கிடையாது. இப் புதிய கருத்துகளையும் நுட்பச் செயல் முறைகளை அறிமுகப்படுத்துவதைச் சார்ந்த முடிவுடன் தொழிலாளர்களும் கலந்திருப்பதால், அவற்றைச் செயற்படுத்துவதில் அவர்கள் அதிகமான பொறுப்புகளை ஏற்றுக்கொள்கின்றார்கள்.
2. பணியாளர்களது பற்றுறுதியும் ஒப்பிய பொறுப்பும் (commitment) அதிகரிக்கிறது.
3. பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையேயான மேம்பாடடைந்த உறவுகள், ஒவ்வொருவருக்குரிய உற்பத்தித் திறனையும் மொத்த உற்பத்தியையும் அதிகரிக்கச் செய்கிறது.
4. இது தொழில் துறையில் மனிதருக்குரிய மதிப்பு நிலையை நிலைபெறச் செய்கிறது; செயலூக்கமளித்தலிலுள்ள பிற ஆக்கக் கூறுகளை அதிகரிக்கின்றது; தொழில் நிறுவனத்தின் கூடுதலான வளத்தில் உடனிகழ்வு நலனை அதிகரிக்கச் செய்கின்றது.
5. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புப் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வையும், ஒழுக்க முறைகளையும் அதிகரிப்பதில் உதவியாகச் செயல் புரிகிறது.
6. எல்லாப் பணியாளர்களின் ஆக்கத் திறமை ஆக்கப்பூர்வமான செயல்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.
7. இது பணியாளர்களுக்கு ஒரு மன நிறைவினை அளிக்கிறது; பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்கு

யிடையேயான நெருக்கடி நிலையினை நீக்குகின்றது. அதன்பயனாக, இது தொழில் உறவுகளில் குறிப்பிடத் தக்க முன்னேற்றத்தினை அளிக்கிறது. பணியாளர்கள் கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தலைக் குறைக்கிறது; பணி யாளர்களது வெளியேற்றத்தையும் கணிசமான அளவு குறைக்கிறது. கழிவுகளையும் விபத்துகளையும் குறைந்த அளவிற்குள் கொண்டு வருகிறது.

8. தொழில் நிறுவனத்தின் செயல் புரிதலில் ஈடுபாடு கொண்டுள்ள எல்லாத் தரப்பினராலும் பங்கீடு செய்து கொள்ளக்கூடிய இலாபமும் அதிகரிக்கின்றது.

9. இது பணியாளர்களிடையே ஒரு பொறுப்பு வாய்ந்த தன் மையினை வளர்க்கின்றது.

தொழிலாளர் பங்கேற்கின்ற தொழில் துறையின் செயல்முறை களில் அவர்கள் சிறந்த அறிவாற்றலைப் பெற்றுள்ளார்கள் என்றும் தொழில் முடிவுகளில் நேரடியாக அவர்கள் பங்குகொள்வதற்கு வாய்ப்பினையும் இஃது அளிக்கிறதென்றும் தொழிலாளர்கள் கருது கின்றார்கள். செயலாட்சிக் குழுவினருடன் தொழிலாளர்கள் ஒருங் கிணைந்து செயற்படுவதால் பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மை யருக்கும் சமுதாயம் முழுவதற்கும் நன்மை அளிக்கின்றது. மேலும், இது தொழில் அமைதி, தொழில் ஜனநாயகத்திற்கான ஒரு புதிய சகாப்தத்தினை உருவாக்குகிறது.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு வெற்றிகரமாகச் செயற்படு வதற்கான நிபந்தனைகள்

பின்வரும் நிபந்தனைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டால்தான் நிரு வாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பின் நோக்கத்தினை அடைய முடியும்:

1. தொழிலாளர்கள் அல்லது தொழிற் சங்கங்கள் செய லாட்சிக் குழு அல்லது பணியாண்மையர் ஒருவருடன் ஒருவர் ஒத்துழைக்க வேண்டும்.

2. எந்தவிதமான மனஞ்சார்ந்த எண்ண மறைப்பின்றி இரு தரப்பினரும் நல்லெண்ணத்தினை நிரந்தரமாக வெளிப் படுத்த வேண்டும்.

3. தொழில் சங்கங்களின் செல்வாக்கினைக் குறைப்பதற்காக நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பினைப் பயன்படுத்த கூடாது. கூட்டுப் பேரம் பேசுவதற்காக ஒதுக்கீடு செய்

யப்பட்டுள்ள நடவடிக்கைகளை நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பிற்காக ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ள அமைப்பு மேற்கொள்ளக் கூடாது.

4. நியாயமான கூலிகள் அல்லது பண்பாடான பணிபுரிகின்ற, வாழ்க்கை நிலைகளுக்குப் பதிலீடுதான் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்று தவருகக் கருதக் கூடாது.

5. உயர்வான உற்பத்தித் திறனிலிருந்து பெறக்கூடிய பலன்களைப் பணியாண்மையர் தொழிலாளர்களுடன் பங்கீடு செய்துகொள்ள வேண்டும்.

6. பணியாளர்கள் அறிவு நுட்பத்துடன் பங்குகொள்வதற்குத் தேவையான தொடர்புள்ள எல்லாத் தகவல்களும் செயலாட்சிக் குழுவினர் பணியாளர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும்.

7. பயிற்சி, முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகளையும் தேவையான எல்லா வசதிகளையும் செயலாட்சிக் குழுவினர் பணியாளர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும்.

8. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர்கள் பங்கேற்பு என்பது தொழில் நிறுவனத்தின் எல்லாவற்றையும் உள்ளிட்ட கொள்கை முறையின் வரம்பிற்குள் இருத்தல் வேண்டும்.

9. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு பின்வருவனவற்றைகளை முன்னூகித்துக் கொள்கிறது :

அ. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பதற்குத் தேவையான அறிவுக் கூர்மையையும் அறிவாற்றலையும் தொழிலாளர்கள் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

ஆ. செயல் நடவடிக்கை தேவைப்படுவதற்கு முன்னர், பங்கேற்பதற்குத் தேவையான நேரம் இருத்தல் வேண்டும்.

இ. தொழிலாளர்கள் இவர்களுடைய அலுவல் நாள்களில் நிருவாகத்தில் பங்கேற்பது கூடாது.

ஈ. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர்கள் பங்கேற்பதற்கான செலவு அதிலிருந்து கிடைக்கக்கூடிய ஆதாயங்களைவிட அதிகமாக இருத்தல் கூடாது.

உ. பணியாண்மையரும் பணியாளர்களும் ஒருவருக்கொருவர் கருத்துகளைப் பரிமாற்றம் செய்து கொள்ளக்கூடிய நிலையில் இருக்க வேண்டும்.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பதிலுள்ள முறைகள்

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பதற்காகப் பயன்படுத்தப் படுகின்ற முறைகள் நாட்டிற்கு நாடு, நிறுவனத்திற்கு நிறுவனம் மாறுபடுகின்றது. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பதற்கான மிகவும் பொதுவான முறை நிறுவன அளவில் சிறப்புக் குழுக்களை (special committees) அமைத்தலாகும். அதன் வாயிலாகப் பணி யாண்மையர் பணியாளர்களுக்கிடையே கலந்துரையாடலையும் ஒத்துழைப்பினையும் ஏற்படுத்தலாம். அச் சிறப்புக் குழுக்கள், பணி மன்றங்கள் (works councils), மேலாண்மை மன்றங்கள் (management councils), பணிக் குழுக்கள் (works committees), கூட்டு உற்பத்திக் குழுக்கள் (joint production committees) என்ற பல்வேறு பெயர்களால் அழைக்கப்படுகின்றன. நிறுவனத்தின் இயக்குநரவையில் தொழிலாளர்களது சார்பாளர்களைச் சேர்த்தல் என்பது நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பிற்காகப் பயன்படுத் தப்படுகின்ற இரண்டாவது முறையாகும். பொதுவுடைமை நாடு களில்கூட தொழிலாளர்கள் நிருவாகத்தில் பங்கேற்பதற்காகப் பின்பற்றப்படுகின்ற முறைகளில் ஒற்றுமை கிடையாது. பொது வுடைமைக் கருத்துகளைக் கொண்டிராத நாடுகளில், நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பினை அடைவதற்காகச் செயற்படுத்தப் படுகின்ற முறைகள் பின்வருமாறு :

1. பணி குழுக்கள் (works committees).
2. இலாபப் பங்கீடு (profit sharing).
3. தொழிலாளர் கூட்டு முறை (labour co-partnership).
4. கருத்துகளை எடுத்துக் கூறுவதற்கான திட்டங்கள் (suggestion schemes).
5. கூட்டுக் கலந்தறிதல் (joint consultation).
6. இயக்குநர் அவையில் பணியாளர்களுக்குப் பிரதிநிதித் துவம் (employee's representation on the Board of Directors).

பணிக் குழுக்கள்

தொழில் தகராறுகள் என்னும் அத்தியாயத்தில் பணிக் குழுக் கள் பற்றி விளக்கப்பட்டுள்ளது.

இலாபப் பங்கீடு

இலாபப் பங்கீடுபற்றிக் கூலி-சம்பள நிருவாகம் என்னும் அத்தி யாயத்தில் விவரிக்கப்பட்டுள்ளது.

தொழிலாளர் கூட்டுமுறை

கூலி-சம்பள நிருவாகம் என்னும் அத்தியாயத்தில் தொழிலாளர் கூட்டுமுறைபற்றிக் கூறப்பட்டுள்ளது.

பிற ஆதரவு நடவடிக்கைகள் இல்லாத காரணத்தினுல் பணி குழுக்களும் இலாபப் பங்கீடு முறையும் தோல்வியடைந்தன. பணியாண்மையரிடத்து நியாயத்தையும் பாதுகாப்பையும்பற்றிய நம்பிக்கையைப் பணியாளர்கள் பெற்ருல்தான் அவை வெற்றிகரமாகச் செயல்படமுடியும்.

கருத்துகளை எடுத்துக் கூறுவதற்கான திட்டங்கள்

தொழில் நிறுவனத்தையும் அதனுடைய மேலாண்மையினைப் பற்றியும் தொழிலாளர்களிடையே ஒரு எழுச்சியினை உண்டாக்குவதற்கான எளிமையான வழிமுறைகளில் ஒன்றுதான் கருத்துகளை எடுத்துக் கூறுவதற்கான திட்டங்கள் அல்லது ஆலோசனைகள் கூறும் திட்டங்களாகும். இத் திட்டத்தின்படி எல்லாத் துறைகளிலும் ஆலோசனைப் பெட்டிகள் (suggestion boxes) நிறுவப்பட்டிருக்கின்றன. பணியாளர்களது துறைகள் செயற்படுகின்ற முறை அல்லது உத்தியில் முன்னேற்றம் செய்வதற்கான ஆலோசனைகளை ஆலோசனைப் பெட்டிகளில் இடுமாறு பணியாளர்கள் கேட்டுக் கொள்ளப்படுகின்ருர்கள். மெய்யான பயன்தரக்கூடிய ஆலோசனையைத் தருபவருக்குத் தகுந்த வெகுமதி அல்லது பரிவு அளிக்கப்படும் என்றும் அறிவிக்கப்படும்.

தொழில் நிறுவனத்தில் ஈடுபட்டுள்ள எல்லாத் தரப்பினர்களையும் தொழில் நுட்ப நிபுணர்களையும் பிரதிநிதுத்துவம் செய்யும் வகையில் நான்கு முதல் ஆறு உறுப்பினர்கள் அடங்கிய ஒரு குழு ஆலோசனைகள் கூறும் திட்டத்தினை மேற்பார்வை செய்கிறது. கிடைக்கப்பெற்ற ஆலோசனைகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கும் தகுதியான ஆலோசனைகளுக்குப் பரிசு அல்லது வெகுமதி அளிக்க பரிந்துரை செய்வதற்கும் தகுதியடைந்தவர்களாக அக் குழுவின் உறுப்பினர்கள் இருத்தல் வேண்டும்.

இம் முறை நிறுவனத்தின் நலனிலும் அதனுடைய நிருவாகத்திலும் பணியாளர்கள் அக்கறை எடுத்துக்கொள்ளுமாறு செய்கிறது. மேலும், இது பணியாளர்களது இறுமாப்புடைய (self importance) என்ற எண்ணத்தினையும் பூர்த்தி செய்கிறது. மேலும், பணியாளர்களது உண்மையான அறிவுக் கூர்மையுள்ள கருத்துகளைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் பயன்படுத்திக்கொள்வதற்கு இது உதவுகிறது. இது நிறுவனம் செயல்படுகின்ற முறையில் முன்

னேற்றத்தினையும் அளிக்கின்றது. இவ்வாலோசனைக் கூறும் திட்டங்களைக் குறிப்பிடத்தக்க வெற்றியுடன் பல்வேறு நாடுகள் பயன்படுத்தி வருகின்றன. நமது நாட்டிலும் டாட்டா நிறுவனங்கள், டால்மியா நிறுவனங்கள் போன்ற முன்னேறுகின்ற தொழில் நிறுவனங்கள் இம்முறையினை வெற்றியுடன் பயன்படுத்தி வருகின்றன.

கூடிக்கலந்தறிதல்

கூடிக்கலந்தறிதல் முறையில், ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் எல்லா நிலைகளிலும் கூட்டுக் குழுக்கள் (joint committees) நிறுவுதல் மூலம் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பினை அடைய முடிகிறது. பணியாண்மையரது சார்பாளர்களும் இக் குழுவில் இடம் பெற்றுள்ளார்கள். அவர்கள் உடனமர்ந்து பொதுவான செயல்களைப்பற்றிக் கலந்துரையாடுவார்கள். அவற்றினுடைய முடிவுகள் அறிவுரை கூறும் தன்மையை மட்டுமே பெற்றிருக்கின்றன. இரு தரப்பினர் மீதும் இவற்றைச் சட்டத்தால் கட்டுப்படுத்தமுடியாது. ஆனால், அவை பொதுவாகச் செயற்படுத்தப் படுகின்றன. ஏனெனில், இவை பணியாண்மையர், பணியாளர்களது சார்பாளர்களைக் கொண்டுள்ள ஓர் அமைப்பினுடைய முடிவுகளாகும்.

கூலிகள், மேலூதியம், வேலை வீதக் கூலிகள், போன்ற காரியங்களைக் கூட்டுக் குழுக்கள் கலந்துரையாடலுக்கு எடுத்துக் கொள்ளக் கூடாது. ஏனெனில் அவை கூட்டுப் பேரம் பேசுதலின் வாயிலாக முடிவு செய்ய வேண்டியவையாகும். நல் வாழ்வு நடவடிக்கைகளையும் நிதிகளையும் நிருவாகம் செய்தல், நிறுவனத்தில் பின்பற்றப்படுகின்ற பல்வேறு பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை மேற்பார்வை செய்தல் இக் குழுக்களின் முக்கியப் பணிகளாகும். பணிகள் பற்றிய அட்டவணைகள், விடுமுறைகள், உணவகங்களை நிருவாகம் செய்தல், மதிய உணவுகளையும் குடிநீர் வசதியையும் வழங்குதல், முதல் உதவி வசதிகளை மேற்பார்வையிடுதல், பணிகள் பற்றிய விதிமுறைகளைக் கொடுத்தல், மாற்றம் செய்தல்,மூலப் பொருள்களின் சேதாரங்களைத் தவிர்த்தல், கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல், பணியாளர் வெளியேற்றம், ஒழுங்கு முறை விதிகளுடன் தொடர்புகொண்டு செயற்படுதல், வேலை பழகுபவர்களுக்குப் பயிற்சியளித்தல், குறைகளை நிவர்த்தி செய்தல், போன்றவையும் இக் குழுக்களின் வரையறைக்குள்ள பிற நடவடிக்கைகளாகும். உற்பத்தி விற்பனைத் திட்டங்கள் நிறுவனத்தைப்பொதுவாகச் செயற்படுத்துதல், உற்பத்தி, பணி முறைகள், ஆண்டு இறுப்பு, நிலைக் குறிப்பு அவற்றின் விளக்கங்கள்

அபிவிருத்திக்கான நீண்ட காலத் திட்டங்கள் போன்றவற்றைப் பற்றியும் கலந்துரையாடி ஆலோசனைகளையும் இக் குழுக்கள் கூறலாம்.

இம் முறையின்கீழ், நமது நாட்டில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள தொழில் நிறுவனங்களில் மேலாண்மைக் கூட்டு மன்றங்கள் (joint council of management) அல்லது கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்கள் (joint management council) நிறுவப்பட இருக்கின்றன.

கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களின் பணிகள் பின்வருமாறு :

1. செயலாட்சிக் குழுவினர் பின்வரும் நடவடிக்கைகளின் மீது கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களுடன் கலந்தாலோசிக்க வேண்டும்.

   அ. நிலை ஆணைகளில் மாற்றம் செய்தல்.

   ஆ. பணியாளர் குறைப்பு.

   இ. சீரமைப்பிற்கான புதுக் கருத்துரைத்தல்.

   ஈ. செயல்முறையினை மூடுதல், குறைத்தல் அல்லது இடை நிறுத்தல்.

   உ. புதிய முறைகளைப் புகுத்தல்.

   ஊ. பணிக்கடப்பாடு, தண்டனைக்கான நடைமுறை.

2. பின்வரும் நடவடிக்கைகளைப்பற்றிய முழுமையான நம்பகமான செய்திகளைக் கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களுக்கு அளிக்க வேண்டும் :

   அ. தொழில் நிறுவனத்தின் பொதுவான பொருளாதார நிலை, சந்தை பற்றிய நிலை; உற்பத்தி, விற்பனைப்பற்றிய திட்டங்கள்.

   ஆ. நிறுவனத்தை ஒழுங்கமைத்தலும் நடத்துதலும்.

   இ. நிறுவனத்தின் பொருளாதார நிலையினைப் பாதிக்கக்கூடிய சூழ்நிலைகள்.

   ஈ. உற்பத்தி முறைகளும், பணிமுறைகளும்.

   உ. ஆண்டு இருப்புநிலைக் குறிப்பு, இலாப நட்ட அறிக்கை, தொடர்புள்ள ஆவணங்களும் விளக்கங்களும்.

3. பின்வரும் காரியங்களைப்பற்றிய நிருவாகப் பொறுப்பு இம் மன்றங்களிடம் ஒப்படைக்கப்படும் :

   அ. நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்.

ஆ. பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை மேற்பார்வையிடுதல்.

இ. வாழ்க்கைத் தொழில் பயிற்சியும் வேலை பழகுபவர்களுக் கான திட்டங்களும்.

ஈ. அலுவல் நேரங்கள், ஓய்வு நேரங்கள் பற்றிய அட்டவணை களைத் தயாரித்தல்.

உ. விடுமுறை அட்டவணைகளைத் தயாரித்தல்.

ஊ. பெருமதிப்பு வாய்ந்த ஆலோசனைகளுக்குப் பரிசுகள் வழங்குதல்.

4. கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்கள் தொழிற்சங்கங்களுக்குப் பதிலாகச் செயற்படக் கூடாது. அம் மன்றங்களின் செயல் எல்லையிலிருந்து கூட்டுப் பேரம் பேசுவதற்கான பணிகளை ஒதுக்கிவிட வேண்டும். எனவே, கூலிகள், மேலூதியம் தனிமுறையிலான குறைபாடுகள் போன்றவை இக் கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களின் கவனிப்புக்கு உட்பட்ட எல்லையிலிருந்து ஒதுக்கி வைக்கப்பட வேண்டும்.

கூட்டு—மேலாண்மை மன்றங்களின் வெற்றிக்கான முன் நிபந் தனைகள்:

பின்வரும் நிபந்தனைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டால்தான் நிரு வாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பினை அடைவதற்காகக் கூட்டுக் கலந்தறிதலை வெற்றிகரமாகப் பயன்படுத்தலாம்.

1. பணியாண்மையர் அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினர் பணி யாளர்களின் நம்பிக்கையினைப் பெறுவதற்காக முயற்சி செய்ய வேண்டும்.
2. கூட்டுக் கலந்தறிதலில் பங்கு கொள்கின்ற தொழிலாளர் களின் சார்பாளர்கள் சம்பந்தப்பட்ட தொழில் நிறுவனத் தில் பணிபுரிகின்ற தொழிலாளர்களாகவே இருத்தல் வேண்டும்.
3. கூட்டுக் கலந்தறிதலில் மேற்பார்வை அலுவலர்களுக்கும் பிரதிநிதித்துவம் அளிக்கப்பட வேண்டும்.
4. கூட்டுப் பேரம் பேசுவதற்காக ஒதுக்கப்பட்டுள்ள காரியங் களைக் கூட்டுக் கலந்தறிதலில் ஆராயக் கூடாது.
5. கூட்டுக் கலந்தறிதலின் முடிவுகள் பரிந்துரை செய்யப் படும் தன்மை வாய்ந்தவையாக இருக்க வேண்டும்.
6. குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் கூட்டுக் கலந்துரை யாடுவதற்காகக் கூட்டங்கள் நடத்தப்பட வேண்டும்.

7. கூட்டங்களில் கலந்துரையாடுதல் எந்த விதமான கட்டுப்பாடுமின்றிச் சுதந்தரமாக நடைபெற வேண்டும்.
8. கூட்டுக் கலந்தறிதலில் எடுக்கப்பட்டுள்ள முடிவுகளுக்குப் பரந்த விளம்பரம், மேற்பார்வை அலுவலர்களின் வாயிலாக அளிக்கப்படவேண்டும்.
9. பணியாளர்களுடன் உண்மையான கூட்டுக் கலந்தறிதலுக்கான தேவையான சூழ்நிலையைப் பணியாண்மையர் உருவாக்க வேண்டும்.

இயக்குநரவையில் பணியாளர்களுக்குப் பிரதிநிதித்துவம்

தொழில் நிறுவனத்தின் இயக்குநர் அவையில் தொழிலாளர் பிரதிநிதிகளை நியமிப்பதன் மூலமாகத்தான் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பினை உண்மையாக அடைய முடியும். இயக்குநர் அவையில் பணியாளர்களுக்குப் பிரதிநிதித்துவம் அளித்தலை வலியுறுத்திக் கூறுபவர்களின் கருத்துப்படி, இயக்குநர் அவையில் பணியாளர்களுக்குப் பிரதிநிதித்துவம் அளித்தல் பணியாளர்களுக்கு மிகவும் அதிகமான மன நிறைவினை அளிக்கும். மேலும், பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையே சிறந்த உறவுகளை உருவாக்கும். வளர்ச்சியடைந்துள்ள மேலை நாடுகளில் இம் முறை செயற்படுத்தப்பட்டது. ஆனால், இது விரும்பத்தக்க வெற்றியினை அடையவில்லை. இந்தியாவில், இம் முறை சில அரசுத் துறை நிறுவனங்களில் சோதனை முறையாகச் செயற்படுத்தப்பட்டது. ஆனால், இது குறைவான வெற்றியைத் தான் அடைய முடிந்தது. சிந்திரி உரத் தொழிற்சாலை, விசாகப் பட்டினம் கப்பல் கட்டும் தொழிற்சாலை, விமான கூட்டுருக்கள் போன்ற அரசுத் துறை நிறுவனங்களில் இம் முறை பயன்படுத்தப் பட்டு வருகிறது.

இயக்குநர் அவையில் தொழிலாளர்களுக்குப் பிரதிநிதித்துவம் அளித்தல் கருத்து மாறுபாடு கொண்ட ஒரு நடவடிக்கையாகும். பணியாளர்கள் விற்பனை, நிதியியல், உற்பத்தி நுட்பம் இடர்ப்பாடுகளை நிருவாகம் செய்தல் மற்றும் மேலாண்மையின் இது போன்ற பிற ஆக்கக் கூறுகளின் சிக்கல்களில் ஆர்வம் கொள்ளுவதில்லை; அல்லது அறிந்து கொள்வதில்லை. எனவே, தொழிலாளர்கள் நேரடியாக ஆர்வம் கொண்டுள்ள செயல்களுடன் அவர்களுடைய பங்கேற்பினைக் கட்டுப்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். தொழிற்சங்கங்களின் நிதிநிலை வளமற்று இருப்பதாலும் தொழிலாளர் கல்வி வளர்ச்சியடையாததாலும் இம் முறையினை வெற்றிகரமாகச் செயற்படுத்துவது இயலாததாகும். இயக்குநர் அவையில் தொழிலாளர்களின் சார்பாளராக இருக்கும் இயக்குநர் ஒரு பார்வையாளராக

மட்டுமே செயற்பட முடியும். ஆனால், அவரிடமிருந்து பிற தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய நலன்களுக்காக அதிகமாக எதிர்பார்க்கின்றார்கள். அவர்களுடைய விருப்பங்கள் ஈடேறுவிடின், அவர்களது சார்பாளராகச் செயற்படுகின்ற இயக்குநர் பணியாளரை 'முதலாளித் தத்துவத்தின் உடந்தை' எனக் குற்றம் சாட்டுகின்றார்கள்.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு திறமையாகச் செயற்படுவதற்கு அடி மட்டத்திலிருந்து இது தொடங்க வேண்டும். தொழில் நிறுவனத்தின் மேல் மட்டம் வரையில் இது விரிவாக்கப்பட வேண்டும். இயக்குநர் அவையில் தொழிலாளர்களுக்குப் பிரதிநிதித்துவம் அளிப்பது மட்டும் எந்தவிதமான பயனையும் அளிக்காது. பின்வரும் காரணங்களுக்காக நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பதற்கு மறுப்புத் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

1. இயக்குநர் நிலைக்கு உயர்த்தப்பட்ட பணியாளர்கள் தொழிலாளர்களாக நிலைத்து இருப்பதில்லை.
2. உற்பத்தி, விற்பனை, கொள்முதல் நிதியியல் போன்றவற்றில்தான் இயக்குநர் அவையினர் குறிப்பாகக் கவனம் செலுத்துவர். ஆனால், அவற்றில் பணியாளர்களின் சார்பாளர்கள் நாட்டம் செலுத்துவதில்லை. எனவே, அவ்வாறான நடவடிக்கைகளில் பணியாளர் இயக்குநர் வெறும் பார்வையாளராக மட்டுமே செயல்படுகின்றார்.
3. இயக்குநர் அவையில் பணியாளர்களின் சார்பாளராகச் செயற்படுகின்ற பணியாளர் இயக்குநர்கள் சிறுபான்மையராக இருப்பதால், மேல்மட்ட செயலாட்சிக் குழுவினரால் செய்யப்படுகின்ற முடிவு செய்தல் செயல் முறையில் அவர்களால் எதையும் வலியுறுத்திக் கூற முடியாது.
4. இவ்வாறான பங்கேற்பிற்குத் தொழிற்சங்கங்கள் எந்தவிதமான முக்கியத்துவமும் அளிப்பதில்லை. ஏனெனில், இஃது எந்த நோக்கத்திற்கும் பயன்படுவதில்லை என அவை கருதுகின்றன.

நமது நாட்டில் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு

1947ஆம் ஆண்டிற்கு முன்பு, நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு குறித்து நமது நாட்டில் எந்தவிதமான முயற்சியும் எடுக்கப்படவில்லை. ஒரு சில முன்னேறுகின்ற பணியாண்மையர்களைத் தவிர, இக் கருத்து ஏனையோருக்கு இறக்குமதி செய்யப்பட்ட கருத்தாகும். தொழில் தகராறுகள் சட்டத்தின்படி 100 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட எண்ணிக்கையைக் கொண்ட பணியாளர்கள்

பணிபுரிகின்ற நிறுவனங்களில் பணிக் குழுக்கள் ஏற்படுத்தப்பட வேண்டும். இரண்டாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டத்தின் தொடக்கத்தி லிருந்து அரசு இக் கருத்திற்கு உரிய முக்கியத்துவம் அளித்து வரு கிறது. மேலும், தொழிலாளர் செயலாட்சிக் குழு கூட்டு மன்றங்கள் (joint labour management council) நிறுவத் தீர்மானிக்கப்பட்டது. இங்கிலாந்து, பிரான்சு, பெல்சியம், ஸ்வீடன், ஜெர்மனி, யுகோஸ் லேவியா போன்ற மேலை நாடுகளில் இது குறித்து அறிவதற்காகப் பணியாளர்கள் செயலாட்சிக் குழுவினர் அரசினுடைய சார்பாளர் கள் அடங்கிய ஒரு குழு 1956ஆம் ஆண்டு அனுப்பப்பட்டது. இக் குழு அதனுடைய அறிக்கையினை 1957ஆம் ஆண்டு சமர்ப்பிக்கப் பட்டு வெளியிடப்பட்டது. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புக் குறிப்பு இக் குழு பல புலனீடான ஆலோசனைகளை அளித்துள்ளது. 1957ஆம் ஆண்டு ஜூலைத் திங்களில் புது டில்லியில் நடைபெற்ற இந்தியத் தொழிலாளர் மாநாட்டின் பதினைந்தாவது கூட்டத்தில் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புக் குறித்து விவாதிக்கப் பட்டு ஐம்பது அரசுத் துறை தனியார் துறை நிறுவனங்களில் மட்டும்சோதனை முறையாகச் செயற்படுத்துமாறு பரிந்துரை செய்யப்பட்டது.

1958ஆம் ஆண்டு பிப்ரவரி மாதம் தொழிலாளர் பணியாண் மையர் கூட்டுறவுக் கருத்தரங்கு (labour management co-operation seminar) நடைபெற்றது. அதில் கூட்டு மன்றங்கள் (joint councils) பற்றி விவாதிக்கப்பட்டது. அக் கருத்தரங்கினுடைய சில முக்கிய மான பரிந்துரைகள் பின்வருமாறு:

1. கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களில் பணியாளர்களுடைய சார்பாளர்களும் பணியாண்மையரது சார்பாளர்களும் சம மாக இருக்க வேண்டும். அவற்றினுடைய மொத்த சார் பாளர்கள் பன்னிரண்டிற்குக் கூடுதலாக இருத்தல் கூடாது.
2. மன்ற கூட்டங்களில் எடுக்கப்பட்ட முடிவுகள் ஒரு மன தாக இருக்க வேண்டும்.
3. கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களுக்குப் பணியாளர்களது சார்பாளர்களை நியமனம் செய்யும் உரிமையைத் தொழிற் சங்கங்கள் பெற்றிருத்தல் வேண்டும். தொழிலாளர் அல் லாதவர்களையும் அவற்றில் நியமனம் செய்யலாம். ஆனால், அவ்வாறு நியமனம் செய்யப்பட்ட பணியாளர் களது சார்பாளர்களின் எண்ணிக்கை 25 விழுக்காட்டினை விட அதிகமாக இருக்கக் கூடாது.
4. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் ஒரு கூட்டு மேலாண்மை மன்றம் நிறுவ வேண்டும். ஒரு நிறுவனத்தில் ஒன்றுக்கு

மேற்பட்ட துறைகள் இருந்தால் ஒவ்வொரு துறைக்கும் ஒரு மன்றம் நிறுவ வேண்டும். மேலும், ஒரு மத்தியக் கூட்டு மன்றம் இருத்தல் வேண்டும்.

5. நிருவாகத்தில் பங்கேற்பதற்காகப் பணியாண்மையர் பணியாளர்களின் சார்பாளர்களுக்கு முறையான பயிற்சி யளிக்க வேண்டும்.

6. வல்லுநர் உதவியினை அளிப்பதற்காகப் பணியாண்மையர் பணியாளர் அமைப்புகளால் நியமனம் செய்யப்பட்ட அனைத்திந்திய வல்லுநர் குழுவினை ஏற்படுத்த வேண்டும்.

7. கூட்டு மேலாண்மை மன்றத்தின் முடிவுகளைக் கால தாமத மின்றிச் செயற்படுத்த வேண்டும்.

1960ஆம் ஆண்டு, மத்திய தொழிலாளர் அமைச்சகத்தின் ஆதரவில் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புப்பற்றிய இரண் டாவது கருத்தரங்கு நடைபெற்றது. அக் கருத்தரங்கின் முக்கிய மான பரிந்துரையாவன :

1. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புத் திட்டம் தன் விருப்பமாக இருக்க வேண்டும். மேலும் சட்ட ரீதியான நடவடிக்கை தேவையில்லை.

2. இத் திட்டத்தின் வளர்ச்சிக்காக, மத்திய அரசு அளவி லும் மாநில அரசு அளவிலும் தகுதி வாய்ந்த அமைப்பு களை ஏற்படுத்த வேண்டும்.

3. கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்கள் செயற்படுவது குறித்துத் தேவையான தகவல்களைச் சேகரிப்பதற்கும் பரப்புவதற் கும் முறையான ஏற்பாடு செய்ய வேண்டும்.

8. இத் திட்டத்தின் வளர்ச்சியினை ஆராய்வதற்கும் தேவை யான பரிந்துரைகளைக் கொடுப்பதற்கும் மத்திய அரசு அளவில் ஒரு சிறிய முக்கூட்டுக் குழுவினை அமைக்க வேண்டும்.

கூட்டு மேலாண்மை மன்றத் திட்டத்தின் முக்கியக் குறைதி சயங்கள் பின்வருமாறு :

1. பணியாளர் குறைப்பு, சீரமைப்பு, தொழில் நிறுவனத்தை மூடுதல் அல்லது செயல்முறைகளை நிறுத்தி வைத்தல்

போன்ற திட்டவரை செய்யப்பட்ட சில நடவடிக்கைகளை மட்டுமே இம் மன்றம் கலந்தாலோசிக்க வேண்டும்.

2. பொதுவான பொருளாதாரநிலை, சந்தை, உற்பத்தி, விற்பனைத் திட்டங்கள், நிறுவனத்தை ஒழுங்கமைத்தல் உற்பத்திப்பற்றிய முறைகள், பணிமுறைகள் போன்ற சில பிற நடவடிக்கைகளில் செயலாட்சிக் குழுவினர் கூட்டு மேலாண்மை மன்றத்துடன் தகவல்களைப் பரிமாற்றம் செய்ய வேண்டும் என்று எதிர்ப்பார்க்கப்படுகின்றது.

3. நல்வாழ்வு, பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் வாழ்க்கைத் தொழில் பயிற்சியையும் வேலை பழகுபவர்களுக்கான திட்டம் போன்றவற்றைச் செயற்படுத்துதல், ஆலோசனைகளுக்கான வெகுமதிகளை அளித்தல் போன்றவற்றின் நிருவாகப் பொறுப்புகளைக் கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களிடம் அளித்தல் வேண்டும்.

தேசியத் தொழிலாளர் ஆணைக் குழுவின் (national commission on labour) கருத்துப்படி, கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்கள் வெற்றியடையவில்லை என்பது தெரிய வருகின்றது. இக்கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்கள் திறமையற்றவையாகவும் அவற்றின் செய்முறை நிறைவில்லாததாகவும் இருப்பதாகக் குறிப்பிடப் பட்டுள்ளன. இவற்றினுடைய வெற்றி எதிர்பார்த்த அளவிற்குக் கிடையாது. அதற்கு முக்கியமான காரணம் பணியாளர்களிடத்தும் பணியாண்மையரிடத்தும் ஆர்வமின்மைதான். பணிக் குழுக்கள் வெற்றிகரமாகச் செயற்படுகின்ற நிறுவனங்களின் கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களின் வெற்றி வாய்ப்பு மிகவும் குறைவாகவே உள்ளது. செயலாட்சிக் குழுவினர் அல்லது பணியாண்மையரும் பணியாளர்களும் ஒருவருக்கொருவருடன் ஒத்துழைத்துச் செயல் பட்டால்தான், இம் மன்றங்கள் வெற்றியடைய முடியும்.

சட்ட ரீதியாக அமைக்கப்பட்டுள்ள பணிக் குழுக்களின் வளர்ச்சியும் தன் விருப்பமாக அமைக்கப்பட்டுள்ள கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களின் வளர்ச்சியும் மனநிறைவினை அளிப்பதாக இல்லை. 1975-76ஆம் ஆண்டு 750 பணிக் குழுக்களே நிறுவப்பட்டன. 80 கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களே செயல்பட்டு வருகின்றன. அவற்றில் 31 அரசுத் துறை நிறுவனங்களில் செயல்படுபவையாகும். எனவே, இவை வெற்றியடையாமல் தோல்வியில் தான் முடிவடைந்துள்ளன.

இவற்றினுடைய தோல்விக்கு அல்லது மிகவும் குறைவான வெற்றிக்குரிய காரணங்கள் பின்வருமாறு:

1. இத் திட்டத்தினைப்பற்றிப் பணியாண்மையர்களிடத்தும் பணியாளர்களிடத்தும் போதிய மதிப்புக் கிடையாது.

2. தொழிற்சங்கங்கள் இன்னும் வலிமையடையாத நிலையில் இருப்பதால், கூட்டுப் பேரம் பேசுவதற்கான மனநிலையே இன்னும் நமது நாட்டில் வளரவில்லை. இவ்வாறுன சூழ் நிலைகளில், நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பதற் கான எந்தத் திட்டமும் மிகவும் குறைவான வெற்றியைத் தான் அடைய முடியும்.

3. இத் திட்டத்தினைப்பற்றித் தொழிலாளர்களிடையே ஆர்வம் கிடையாது. ஏனெனில், இதிலிருந்து அவர் களுக்கு வெளிப்படையாகத் தெரியக் கூடிய எவ்வித நன்மையும் கிடையாது. அவர்களுடைய கவனம் முழுவதும்கூலிகள், அகவிலைப் படிகள், மேலூதியம் போன்றவற்றில்தான் உள்ளது.

4. ஒரு தொழில் நிறுவனத்தில் பல தொழிற்சங்கங்கள் இருப்பதால், அவற்றினிடையே பகைமை உணர்ச்சி ஏற்பட்டுப் பணிக் குழுக்களிலும் கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்களி லும் செய்யப்படுகின்ற முடிவுகளைச் சில தொழிற்சங்கங் கள் ஏற்றுக்கொள்வதில்லை.

5. நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பற்கேற்பினுல் உற்பத்தித் திறனும் உயரவில்லை. தொடர்பு கொண்டுள்ள தரப்பினர் களுடைய சமுதாயப் பொறுப்புத் தன்மையினையும் ஏற் படுத்த முடியவில்லை என்று ஆய்வின் மூலம் கணக்கிடப் பட்டுள்ளது.

6. பணியாண்மையர்களுடன் சமநிலையில் தொழில் நிறு வனத்தையும் தொழிலாளர்களையும் பாதிக்கக்கூடிய செயல் நடவடிக்கைகளை அறிவுக் கூர்மையுடன் எடுத் துரைக்கவும் வாதிக்கக் கூடிய நிலையிலுமுள்ள தொழிலா ளர்களும் கிடையாது.

இவற்றினுடைய தோல்விகளுக்கு மேலும் இரு காரணங்களைக் கூறலாம் :

1. இவை பணியாளர்களிடையே நம்பிக்கையை ஏற் படுத்தவில்லை: பணியாண்மையரும் இவற்றைப்பற்றிய நம்பிக்கையைப் பணியாளர்களிடையே ஏற்படுத்துவ தற்கு முயற்சி செய்யவில்லை. ஏனெனில் இவை அறிவுரை கூறுபவையாகவே செயற்படுகின்றன.

2. இத் திட்டங்களுக்கு அரசினரிடமிருந்து போதிய ஆதர வும் ஊக்குவிப்பும் கிடையாது.

புதிய பொருளாதாரத் திட்டத்தில் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு

1975 ஆம் ஆண்டு ஜூன் திங்கள் 26 ஆம் நாள் நமது நாட்டில் அவசரநிலைப் பிரகடனம் செய்யப்பட்ட பின்னர், நமது முன்னாள் பிரதமர் திருமதி. இந்திரா காந்தி அவர்களால் இருபது அம்சத் திட்டம் அறிவிக்கப்பட்டது. இத் திட்டம் இந்தியாவின் பொருளா தார முன்னேற்றத்தில் ஒரு புதிய சகாப்தத்தினை உருவாக்கி யுள்ளது. 1-7-75 அன்று நமது முன்னாள் பிரதமர் அவர்கள் நாட்டு மக்களுக்கு வானொலியில் ஆற்றிய உரையில் அவசரநிலை நமது பொருளாதார நடவடிக்கைகளை முன்னோக்கி செயற்படுத்துவதற் கான ஒரு வாய்ப்பினை அளித்திருக்கிறது என்று கூறினார்கள். இருபது அம்சத் திட்டம் நாட்டு மக்களின் நல்வாழ்விற்கான முக்கி யத்துவம் வாய்த்த திட்டங்களை உட்கொண்டிருக்கிறது. நிருவா கத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்பது இருபது அம்சத் திட்டங் களில் ஒன்றாகும். அவசரநிலை வேலைநிறுத்தங்கள், கதவடைப் புகள் போன்றவற்றின் எண்ணிக்கையினை குறைத்துத் தொழில் அமைதிக்கான ஒரு சுமுகமான சூழ்நிலையினை உருவாக்கியிருக் கிறது. அவ்வாறான சூழ்நிலையில் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்னும் புதிய திட்டம் நமது நாட்டில் தொழில் துறை ஜனநாயகத்தினை ஏற்படுத்துவதற்கான ஒரு வாய்ப்பினை அளிக் கும் என்பதில் எவ்விதமான ஐயப்பாடும் கிடையாது. நாட்டில் அவசரநிலைப் பிரகடனம் செய்வதற்கு முன்னர் தொழில் உறவுகள் மிகவும் சீர்கெட்டு இருந்தது என்பது வெளிப்படையான உண்மை யாகும். 1-7-75க்கு முன்பு, வேலைநிறுத்தங்கள், கதவடைப்புகள் போன்றவற்றினால் இழந்த மனித நாள்கள் தொடர்ச்சியாக அதிகரித்து வந்துள்ளன. 1973-74ஆம் ஆண்டில் இழந்த மனித நாள்கள் 30 மில்லியன் மனித நாள்களாகும். 1975ஆம் ஆண்டு ஜனவரித் திங்கள் முதல் ஜூன் திங்கள் வரை இழந்த மனித நாள்கள் 13.4 மில்லியன் மனித நாள்களாகும். இந் நிலையினைச் சீர் செய்வதற்கான ஒரே வழி நிருவாகத்தில் தொழிலாளர்கள் பங் கேற்பதாகும். இதுதான் நமது முன்னாள் பிரதமர் அவர்களின் கருத்தாகும்.

அரசுத் துறை, தனியார் துறை அல்லது கூட்டுறவுத் துறை களிலுள்ள உற்பத்தி, சுரங்கத் தொழிற்சாலைகளில் விற்பனைக்கள நிலைகளிலும் (shop-floor levels) உற்பத்தி நிலைகளிலும் நிருவாகத் தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பதற்கு இருபது அம்ச திட்டத்தில் வழி

வகை செய்யப்பட்டுள்ளது. இப்பொழுது, இத் திட்டம் 500 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட எண்ணிக்கையினைக் கொண்ட பணியாளர்கள் பணிபுரிகின்ற தொழில் நிறுவனங்களுக்கு மட்டும் பொருந்துகிறது. விற்பனைக்களம் அல்லது துறை நிலைகளில் பணிக்கள மன்றங்களிலும் (shop councils) நிறுவன நிலையில் கூட்டு மன்றங்களிலும் (joint councils) தொழிலாளர் பங்கேற்க வேண்டுமென்று இருபது அம்சத் திட்டத்தில் விளக்கப்பட்டுள்ளது. இதற்குச் சட்ட ரீதியான எந்தவோர் ஆதரவும் கிடையாது. சம்பந்தப்பட்ட இடங்களில் நிலவுகின்ற சூழ்நிலைக்குத் தக்கவாறு இத் திட்டத்தினை மாற்றம் செய்து கொள்ளுமாறு வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது. இத் திட்டம் செயற்படுகின்ற தன்மையினைப் பொறுத்துதான், இது சம்மந்தமாகச் சட்டம் இயற்றுதல்பற்றி ஆராயப்படும். உற்பத்தி செயல் முறையில் பணியாளர்களை ஒருங்கிணைத்தல்தான் இப் புதிய சட்டத்தின் நோக்கமே யொழிய நிறுவனத்தின் நிருவாகத்தில் தொடர்பு படுத்துதல் நோக்கமாகாது. இத் திட்டத்தினைப் படிமுறை வளர்ச்சிக் கோட்பாடு செயல் முறையாகக் கருதப்பட வேண்டும். இது பின்னர் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பிற்கான வழிமுறையில் வந்து முடிவடையும்,

பணிக்கள மன்றங்கள்

பணிக்கள மன்றங்களின் வாயிலாக நிருவாகத்தில் பணியாளர் பங்கேற்கும் திட்டத்தின் முக்கியக் குண நலன்கள் பின்வருமாறு :

1. 500 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட எண்ணிக்கையினைக் கொண்ட பணியாளர்கள் பணி புரிகின்ற தொழில் நிறுவனங்களில் ஒவ்வொரு துறை அல்லது பணிக்களத்திற்கு ஒரு பணிக்கள மன்றத்தை பணியாண்மையர் ஏற்படுத்த வேண்டும். பல துறைகள் அல்லது பணிக்களங்களில் பணிபுரிகின்ற பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையினை ஆராய்ந்து ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட துறை அல்லது பணிக்களத்திற்கு ஒரு பணிக்கள மன்றம் நிறுவப்படலாம்.
2. ஒவ்வொரு மன்றத்திலும் பணியாளர்களின் சார்பாளர்களும் பணியாண்மையரது சார்பாளர்களும் சம எண்ணிக்கையில் இருப்பார்கள். பணியாளர்களது சார்பாளர்கள் சம்பந்தப்பட்ட துறை அல்லது பணிக் களத்தில் பணிபுரிபவர்களாகவே இருக்க வேண்டும். அவர்களை ஒருமனதாகத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். தொழிற்சங்கங்களிடையே கருத்து வேறுபாடு இருப்பின் தேர்தல் மூலம் அவர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். பணியாண்மை

யரது சார்பாளர்கள் செயலாட்சிக் குழுவினரால் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவார்கள்.

3. அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்கள் அல்லது பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள பற்பல தொழிற்சங்கங்கள் அல்லது பணியாளர்களுடன் கலந்துபேசி, பணிக்கள மன்றங்களின் எண்ணிக்கையினைப் பணியாண்மையர் முடிவு செய்வார்.

4. அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ள தொழிற்சங்கங்கள் அல்லது பதிவு செய்யப்பட்டுள்ள பற்பல தொழிற்சங்கங்கள் அல்லது பணியாளர்களுடன் கலந்து பேசி, ஒவ்வொரு பணிக்கள மன்றத்தினுடைய உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கையினைப் பணியாண்மையர் முடிவு செய்வார். ஆனால், உறுப்பினர்களின் மொத்த எண்ணிக்கை பன்னிரண்டிற்கு அதிகமாக இருத்தல் கூடாது.

5. பணிக்கள மன்றங்களின் எல்லா முடிவுகளும் ஒருமனதாக முடிவு செய்யப்பட்டவையாக இருத்தல் வேண்டும். வாக்கெடுப்பின் மூலம் தீர்மானங்கள் முடிவு செய்யப்படுவதில்லை. தீர்வு காணப்படாத காரியங்களைக் கூட்டு மன்றத்தின் ஆலோசனைக்கு அனுப்பப்படும்.

6. பணிக்கள மன்றத்தின் ஒவ்வொரு முடிவும் தொடர்பு கொண்டுள்ள தரப்பினரால் ஒரு மாதக் காலத்திற்குள் செயற்படுத்த வேண்டும்.

7. பணிக்கள மன்றம் ஏற்படுத்தப்பட்டால், அஃது இரண்டாண்டுகளுக்குச் செயற்படும்.

8. தேவை ஏற்படும்பொழுதெல்லாம், பணிக்கள மன்றத்தினைக் கூட்ட வேண்டும். ஒரு மாதத்திற்கு ஒரு தடவையாவது கூட்ட வேண்டும்.

9. பணிக்கள மன்றத்தின் தலைவர் செயலாட்சிக் குழுவினரின் சார்பாளராவார். துணைத்தலைவர் பணியாளர்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவார்.

பணிக்கள மன்றங்களின் பணிகள்

உற்பத்தி, உற்பத்தித்திறன், பணிகளம் அல்லது துறையின் திறன் ஆகியவற்றின் திறமையினை அதிகரிப்பதுடன்தான்

பணிக்கள மன்றங்கள் முக்கியமாகத் தொடர்பு கொண்டுள்ளன. பின்வரும் பணிகளை இம் மன்றங்கள் நிறைவேற்றுகின்றன:

1. மாதாந்திர அல்லது வருடாந்திர உற்பத்தி இலக்குகளை அடைவதில் மேலாண்மைக்கு உதவி புரிதல்.
2. உற்பத்தி, உற்பத்தித் திறன், திறமையினை மேம்படுத்துதல், கழிவுகளை நீக்குதல், இயந்திரத் திறமையையும் மனிதச் சக்தியையும் பெரிதும் உகந்த வகையில் பயன்படுத்துதல்.
3. குறைந்த அளவு உற்பத்தி திறனைக் கொண்டுள்ள பிரிவுகளை குறிப்பாகக் கண்டறிதல், பணிக்கள அளவில் அவ்வாருன குறைந்த அளவு உற்பத்தித் திறனுக்குக் காரணங்களாக உள்ள ஆக்கக் கூறுகளை நீக்குவதற்காகத் தேவையான சரியான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல்.
4. பணிக்களத்தில் அல்லது துறையில் கடமையிலிருந்து விலகி இருப்பதற்கான காரணங்களைப்பற்றி ஆராய்தல், அவற்றைக் குறைப்பதற்கான நடவடிக்கைகளைப் பரிந்துரை செய்தல்.
5. பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல்.
6. பணிக்களத்தில் அல்லது துறையில் பொதுவான ஒழுங்கு முறைகளைப் பேணிக் காப்பதில் உதவி புரிதல்.
7. வெளிச்சம், காற்றோட்டம், இரைச்சல் தூசி போன்ற வேலைக்கட்கு வரம்புகளைப் (conditions of work) பற்றிக் கலந்துரையாடுதல், சோர்வுகளைக் குறைத்தல்.
8. பணிக்களம் அல்லது துறை, திறமையுடன் செயற்படுவதற்காகப் பின்பற்றப்பட வேண்டிய நல்வாழ்வு, பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்.
9. உற்பத்தி எண்கள், உற்பத்தி அட்டவணைகள், குறி இலக்குகளை அடைவதில் முன்னேற்றம்பற்றிய காரியங்களைக் குறித்துச் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே தேவையான இருவழித் தொடர்பு முறைகளை ஒழுங்காகச் செயற்படுவதை உறுதிப்படுத்துதல்.

கூட்டு மன்றங்கள்

500 அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பணியாளர்கள் பணிபுரிகின்ற ஒவ்வொரு தொழில் நிறுவனத்திலும் கூட்டு மன்றங்கள் நிறுவப்

பட வேண்டும். தொழில் நிறுவனம் முழுவதற்கும் ஒரேயொரு கூட்டு மன்றம்தான் இருக்க வேண்டும். கூட்டு மன்றங்களின் முக்கியக் குண நலன்கள் பின்வருமாறு :

1. தொழில் நிறுவனங்களில் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளவர்கள் மட்டுமே கூட்டு மன்றங்களின் உறுப்பினர்களாக இருக்க வேண்டும்.
2. இரண்டாண்டுக் காலத்திற்குக் கூட்டுமன்றம் செயல்படும்.
3. தொழில் நிறுவனத்தின் செயலாட்சித் தலைவர்தான் கூட்டு மன்றத்தின் தலைவராவார். பணியாளர்-உறுப்பி னர்களால் உபதலைவர் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவார். அக் கூட்டு மன்றத்தின் உறுப்பினர்களில் ஒருவர் அதனு டைய செயலாளராக நியமனம் செய்யப்படுவார்.
4. கூட்டுமன்றத்தின் கால அளவு இரண்டு ஆண்டுகளாகும்.
5. கூட்டுமன்றம் மூன்று மாதங்களுக்கொரு முறை கூட வேண்டும்.
6. கூட்டு மன்றத்தின் ஒவ்வொரு முடிவும் ஒரு மனதாக நிறைவேற்றப்பட வேண்டும். அம் முடிவினை ஒரு மாதக் காலத்திற்குள் செயற்படுத்த வேண்டும் அல்லது அம் முடிவுகளில் கூறப்பட்டுள்ள கால இடைவெளிக்குள் செயற்படுத்த வேண்டும்.

கூட்டுமன்றங்களின் பணிகள்

பின்வருபவை கூட்டுமன்றங்களின் முக்கியப் பணிக ளாகும் :

1. பெரிதும் உகந்த உற்பத்தி, திறமை, தொழில் நிறுவனங்கள் முழுவதற்குமான மனித இயந்திரங்களின் உற்பத்திப் படிவங்களை நிருணயித்தல்.
2. ஒரு பணிக்கள மன்றத்தின் பணிகள் மற்றொரு பணிக் களம் அல்லது துறை முழுவதையும் சார்ந்திருத்தல்.
3. தீர்வுகாணப்படாது பணிக்கள மன்றங்களிலிருந்து தோன்றுகின்ற காரியங்கள்.
4. பணியாளர்களின் தேர்ச்சித் திறன்களை வளர்த்தல்; பயிற்சிக்கான போதிய வசதிகள்.
5. அலுவல் நேரங்கள், விடுமுறை நாள்கள் பற்றிய அட்ட வணைகளைத் தயாரித்தல்.

6. பணியாளர்களால் அளிக்கப்பட்ட மதிப்புள்ள, ஆக்கப் பூர்வமான ஆலோசனைகளுக்கு வெகுமதி அல்லது பரிசு வழங்குதல்.

7. மூலப் பொருள்களைப் பெரிதும் உகந்த வகையில் பயன் படுத்துதல்.

8. தொழில் நிறுவனத்தைப்பற்றிய பொதுவான ஆரோக் கியம், நல்வாழ்வு, பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்.

புதிய திட்டத்தின் வளர்ச்சி

இப் புதிய திட்டம் அரசுத் துறை, தனியார் துறையிலுள்ள பணியாண்மையர், பணியாளர்களிடையே குறிப்பிடத்தக்க அளவு ஆர்வத்தையும் உற்சாகத்தையும் ஏற்படுத்தியுள்ளது. இத் திட்டம் அறிவிக்கப்பட்ட சில மாதங்களுக்குள் இயக்கவிசை பெற்றுள்ளது. இத் திட்டத்தின் வளர்ச்சி குறித்து முன்னாள் மத்திய தொழிலாளர் மந்திரி திரு. கே. வி. இரகுநாத ரெட்டி அவர்கள் 7-10-76 அன்று பின்வரும் புள்ளி விபரங்களை அளித்திருக்கின்றார்கள். மத்திய அரசு நேரிடையாக செயற்படுத்துகின்ற தொழில் நிறுவனங்கள் அல்லது மத்திய அரசுத் துறை நிறுவனங்களில் 472 நிறுவனங்களில் நிரு வாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புத் திட்டம் செயற்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. இத் தகவலை மத்திய தொழிலாளர் அமைச்சகத்துடன் சேர்ந்துள்ள பாராளுமன்ற கலந்தறிதலுக்கான குழுவின் (parliamentary consultative committee) கூட்டத்தில் 7-10-76 அன்று முன்னாள் மத்திய தொழிலாளர் அமைச்சர் தெரிவித்தார்.

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புத் திட்டம் செயற்படுத் தப்பட்டு வருகின்ற 472 தொழில் நிறுவனங்களில் 247 சுரங்கத் துறையைச் சார்ந்தவை. 188 உற்பத்தி மற்றும் பிற நடவடிக் கைகளில் ஈடுபாடு கொண்டவை; பாதுகாப்புத் துறை, தபால் தந்தி பட்டறைகள், நாணயச் சாலைகள், கருவூலப் பண உறுதிச் சீட்டு அச்சகங்கள் (security presses), இரயில்வே தொழிற்சாலை போன்ற 37 துறை நிறுவனங்கள் (departmental undertakings) ஆகும்.

மாநில அரசுகள் 1976ஆம் ஆண்டு சூன் திங்கள் வரை இத் திட்டத்தினைச் செயற்படுத்திய தொழிற்சாலைகளின் எண்ணிக்கை விவரங்கள் பின் வரும் அட்டவணையில் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

மாநில அரசு, யூனியன் பிரதேசம்	இத் திட்டம் செயற்படுத்தப் பட்டுள்ள தொழிற்சாலைகளின் எண்ணிக்கை
ஆந்திரப் பிரதேசம்	56
குஜராத்	91
அரியாறு	42
மத்தியப் பிரதேசம்	43
மகாராட்டியம்	81
தமிழ்நாடு	179
கர்நாடகா	16
பீகார்	72
இராஜஸ்தான்	32
உத்திரப் பிரதேசம்	146
டில்லி	6
கோவா	1
ஜம்மு, காஷ்மீர்	1
இமாசல் பிரதேசம்	2
சண்டிகார்	3
அந்தமான்—நிகோபார்	2

எல்லா மாநிலங்களைக் காட்டிலும் தமிழ் நாட்டில்தான் இத் திட்டம் மிகவும் முனைப்பாகச் செயற்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. தமிழ் நாட்டிற்கு அடுத்து உத்திரப்பிரதேசமும், குஜராத்தும் முன்னணி யில் நிற்கின்றன. இத் திட்டத்தில் பங்குகொள்வதற்காகத் தொழில் நிறுவனங்களின் மேலாளர்களுக்கான பயிற்சித் திட்டங் களைத் தேசிய தொழிலாளர் நிலையம் (national labour institute) நடத்தி வருகிறது என்பது குறிப்பிடத்தக்கதாகும். இதுவரை 16 திட்டங்கள் நடைபெற்றுள்ளன, அவற்றில் 803 தொழில் நிறுவ னங்களின் மேலாளர்கள் பங்கு பெற்றுள்ளார்கள். முன்னாள் மத்திய தொழிலாளர் மந்திரி அவர்களின் அறிக்கைப்படி எல்லா மாநிலங் களிலும் இதுவரை 1079 தொழில் நிறுவனங்களில் இத் திட்டம் செயற்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. முன்னாள் மத்திய தொழிலாளர் அமைச்சர் அவர்களின் கருத்துபடி இத் திட்டம் உற்பத்தி, உற் பத்திதிறன் எல்லாவற்றையும் உள்ளிட்ட திறமை ஆகியவற்றை அதிகரிப்பதற்கு உதவி புரிந்துள்ளது. உற்பத்தியினைப் பெருக்கி,

தரத்தினை மேம்படுத்தி செலவுகளையும் கழிவுகளையும் குறைத்து தொழில் உறவுகளைச் சீரமைப்பதில் இத் திட்டம் முனைப்பாக உள்ளது. தொழில் அமைதியின்மையைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கும் இத் திட்டம் உதவி புரிந்துள்ளது.

1976ஆம் ஆண்டு அக்டோபர்த் திங்கள் 19ஆம் நாள் முன்னாள் மத்திய தொழிலாளர் அமைச்சர் திரு. கே. வி. இரகுநாதரெட்டி அவர்கள் ஹைதராபாத்தில் நடைபெற்ற பாங்கு ஊழியர் கூட்டத்தில் பேசுகையில், தொழில் நிறுவனங்களின் நிருவாகங்களில் தொழிலாளர் பங்கு பெறுவதைக் கட்டாயமாக்குவதற்கு மத்திய அரசு சிந்திப்பதாக அவர் சூசகமாகத் தெரிவித்தார். பின்னர் வர்த்தக நிலையங்களுக்கும் சேவை புரிகின்ற நிறுவனங்களுக்கும் இத் திட்டத்தை நீட்டிக்க வேண்டும் என்பது அரசின் நோக்கம் என்று அவர் மேலும் குறிப்பிட்டார்.

புதிய திட்டத்தைப்பற்றிய ஒரு மதிப்பீடு

தொழில் உறவுகளின் நிலை ஓர் சீர்கேட்டை நோக்கிச் சென்று கொண்டிருந்த சமயத்தில், இத் திட்டத்தினைக் கொண்டு வந்தது சாலச் சிறப்புடையதாகும். குறிப்பிடத்தக்க அளவு வெற்றியினை அடைவதற்கு உதவி புரியக் கூடிய பல பண்பு நலன்கள் இத் திட்டத்தில் உள்ளன. அவற்றில் முக்கியமானவை பின்வருமாறு:

1. இத் திட்டத்தினுடைய நோக்கங்கள் தெளிவாகக் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. அதாவது, உற்பத்தி, உற்பத்தி திறனை அதிகரித்தல், தொழிலாளர் நல்வாழ்வினை மேம்படுத்தலாகும்.
2. இத் திட்டம் சூழ்நிலைக்குத் தக்கவாறு மாற்றியமைத்துக் கொள்ளத்தக்க தன்மையுடையதாகும்.
3. இத் திட்டத்தில் சம்பந்தப்பட்ட நிறுவனங்களில் பணி புரிகின்ற தொழிலாளர்கள் மட்டுமே பங்குகொள்ள முடியும். வெளியார் தலையீடு தவிர்க்கப்படும்.
4. பணிக்கள மன்றங்களிலும் கூட்டு மன்றங்களிலும் சம எண்ணிக்கையில் பணியாளர்களின் சார்பாளர்களும் பணியாண்மையரது சார்பாளர்களும் இருப்பதால் செயலாட்சிக் குழுவினருக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே ஒரு சமநிலையினை இஃது அங்கீகரித்துள்ளது.
5. சிக்கல்கள் தோன்றியவுடனேயே அவற்றுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ள நபர்களைக் கொண்டு விரைவில் களையப்படுவதற்கு இத் திட்டம் உதவி புரிகிறது.

6. இத் திட்டத்தின்படி முடிவுகள், வாக்கெடுப்பின் மீதல்லாமல், ஒரு மனதாகவே செயற்பட வேண்டும்.

7. எடுக்கப்பட்ட முடிவுகள் ஒரு மாதக் காலத்திற்குள் செயற்படுத்தப்பட வேண்டும்.

இத் திட்டத்தினை மேலும் வெற்றிகரமாகச் செயற்படுத்துவதற்குப் பின்வரும் ஆலோசனைகளையும் மனத்திற்கொள்வது அவசியமாகிறது.

1 இத் திட்டம் ஒரு கூட்டு உற்பத்திக் குழுவைப் (joint production committee) போன்று உள்ளது; பரந்த நோக்கம் உடையதன்று. பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே கூட்டாளிகளைப் போன்ற ஒரு தன்மையினை வலியுறுத்திக் கூற இத் திட்டம் தவறியுள்ளது.

2. பணிகள மன்றங்களையும் கூட்டுமன்றங்களையும் அமைப்பதற்கான கால வரம்பு இத் திட்டத்தில் கூறப்படவில்லை. ஆனால், மூன்று மாதங்களுக்குள் இம் மன்றங்களை நிறுவ வேண்டும் என்று மத்திய தொழிலாளர் அமைச்சகம் பொதுத்துறை நிறுவனங்களுக்கு உத்தரவு பிறப்பித்துள்ளது.

3. இத் திட்டத்தின் அவசியத்தைப்பற்றிய கல்வியைப் பேரளவிற்குப் பணியாளர்களுக்குப் போதிப்பதற்கான திட்டங்களை உருவாக்கிச் செயற்படுத்தினால்தான், அவர்கள் இத் திட்டத்தில் மிகவும் விருப்பத்துடன் ஈடுபாடு கொண்டு, இத் திட்டத்தின் பயனைப் பெறுவார்கள். இந் நடவடிக்கையில் தொழிற்சங்கங்களும் ஒரு முக்கியமானதும் பயனுள்ளதுமான பங்கினை எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

4. இத் திட்டத்தில் தொழிலாளர்கள் ஆர்வத்துடன் பங்கு கொள்வதற்குப் பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே சரியான தகவல்களை அளிப்பதற்கான ஒரு செய்தித் தகவல் முறைமையினை வளர்த்தல் அவசியமாகிறது. செயலாட்சிக் குழுவினரின் எல்லாத் தீர்மானங்களைப்பற்றி தொழிலாளர்களுக்குத் தகவல் தெரிவிக்கப்பட்டால் அத் தீர்மானங்களைப்பற்றி தொழிலாளர் மனத்தில் எவ்வித ஐயப்பாடும் ஏற்படாமல் அத்தீர்மானங்களை வெற்றிகரமாகச் செயற்படுத்துவதில் தொழிலாளர் முழு மூச்சுடன் ஈடுபடுவார்கள்.

5. பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே நிலவுகின்ற வகுப்புவாதப் போக்குகளையும் அவநம்பிக் பிக்கைகளையும் நீக்குவதற்கான மனப்பக்குவத்தை அவர்கள் அடைய வேண்டும். அப்பொழுதுதான் அவர் கள் அவர்களது கருத்துகளையும் நோக்கு நிலைகளையும் சுதந்திரமாகப் பரிமாற்றம் செய்துகொள்ள முடியும். இத் திட்டத்தின் வெற்றிக்கு இப் போக்கு மிகவும் இன்றியமை யாததாகும்.

6. திட்டங்களை மதிப்பீடு செய்வதற்காகவும் அவற்றின் வெற்றியினையும் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் மதிப்பீடு செய்வதற்காகவும் சரியான அமைப்புகளை நிறுவ வேண்டும். இத் திட்டத்தில் ஏதாவது விடுபட்ட பகுதிகள் இருந்தால், அவற்றை நிவர்த்தி செய்வதற்காகப் புலனீடான ஆலோசனைகளை அவ்வமைப்புக் கூறுதல் வேண்டும்.

7. இத் திட்டத்தில் அரசுத் துறை நிறுவனங்கள் முன்னோடி களாகத் திகழ வேண்டும். அவை இத் திட்டத்தினை எவ்வாறு வெற்றிகரமாகச் செயற்படுத்தப்படுகிறது; அதனுடைய நோக்கங்கள் எவ்வாறு நிறைவேற்றப்படு கின்றன என்பதைப் பிற தொழில் நிறுவனங்களுக்கு எடுத்துக் கூறும் நிலையில் இருக்க வேண்டும்.

தொழிலாளர் துறை (Workers' sector)

தொழிலாளர் துறை என்ற கருத்து அண்மைக் காலத்தில் தோன்றியதாகும். ஏற்கனவே நாட்டிலுள்ள நான்கு துறைக ளுடன்—அரசுத் துறை, தனியார் துறை, கூட்டுறவுத் துறை, கூட் டுத் துறை—இது ஐந்தாவது துறையாகும். தொழிலாளர் துறை என்ற கருத்து நமது முன்னாள் மத்திய நிதி அமைச்சர் திரு. சுப்பிரமணியம் அவர்களால் உருவாக்கப்பட்டதாகும். தொழிலாளர்களின் கூடுதல் ஊதியம், அகவிலைப் படிகளிலிருந்து முடக்கி வைக்கப்பட்டுள்ள ரூபா 1000 கோடியை அரசுத் துறை நிறுவனங்களிலும் தனியார் துறை நிறுவனங்களிலும் முதலீடு செய்யப்படலாம். நமது நாட்டில் தொழிலாளர் துறையை உரு வாக்குவதற்கான திட்டத்தினை வரைவதற்காக அமைக்கப்பட் டுள்ள அமைச்சரவைக் குழுவின் (cabinet committee) முதற் கூட்டம் 1976ஆம் ஆண்டு மேத் திங்கள் 26ஆம் நாள் முன்னாள் மத்திய நிதி அமைச்சர் அவர்களின் தலைமையில் நடைபெற்றது. தொழிலாளர் துறைக்காகச் செய்ய வேண்டிய பணிபற்றிய

திட்டத்தினைத் (blue print) தயாரிப்பதற்காகச் சிறப்புக் கடமைப் படை (task force) ஒன்றினை இக் குழு நிறுவியுள்ளது. அத் திட்டம் முழுமையடைந்தவுடன் தொழிற்சங்கத் தலைவர்களுடன் இது பற்றி விவாதிக்கப்படும்.

பணியாளர்களது தேவைகளையும் விருப்பங்களையும் பூர்த்தி செய்வது, பணியாளர் சமூகத்திற்கு மதிப்புநிலை கொடுப்பதுதான் தொழிலாளர் துறையின் நோக்கங்களாகும். நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புச் சிறப்பாக நடைபெற வேண்டுமானால், தொழிலாளர்களும் தொழில் நிறுவனங்களின் பங்குதாரர்களாக வேண்டும். இதுதான் இத் திட்டத்தின் கருத்தாகும். பணியாளர்களது சேமிப்பு—முடுக்கி வைக்கப்பட்டுள்ள ஊதியம், அகவிலைப் படிகள்—நாட்டின் பொருளாதார முன்னேற்றத்திற்கு உதவிபுரியும். அதன் விளைவாகத் தொழில் நிறுவனங்கள் திறமையாகச் செயற்படும்; தொழிலாளர்களது உற்பத்தியும் முறையாகக் குறிப்பிடத்தக்க அளவு அதிகரிக்கும். இந்துஸ்தான் ஆர்கானிக் கெமிக்கல்ஸ் (Hindustan organic chemicals), இந்துஸ்தான் ஆண்டிபயாடிக்ஸ் (Hindustan antibiotics) நிறுவனங்களில் குறிப்பிடத்தக்க அளவு வெற்றியுடன் இத் திட்டம் செயற்படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. எனவே, இத் திட்டம் முழுமையாகப் புதுமையானதன்று.

இத் திட்டம் ஐயத்துக்கு இடமின்றிப் பாராட்டத்தக்க தன்மை உடையதாகும். இறுதியில் இத் திட்டம் உற்பத்தியையும் உற்பத்தித் திறனையும் அதிகரிக்கும்; நீண்ட காலத்திற்கு நிலவும் தன்மை வாய்ந்த சிறந்த தொழில் உறவுகளையும் உறுதிப்படுத்தும். தொழிலாளர்கள் தனிப்பட்ட பங்குதாரர்களாகச் செயல்படாமல் ஓர் அங்கமாக அவர்கள் செயற்பட்டால் இத் திட்டம் மிகவும் வெற்றிகரமாகச் செயற்பட வாய்ப்பு உள்ளது. இத் திட்டம் இன்னும் இறுதியான வடிவத்தைப் பெறவில்லை. பணியாண்மையரும் பணியாளர்களும் தொழில் நிறுவனங்களின் கூட்டுப் பங்காளிகளாகச் செயற்படுவதற்கான ஒரு காலம் ஏற்பட்டுள்ளது என்பதில் எவ்வித ஐயப்பாடும் கிடையாது. இக் கண்ணோட்டத்திலிருந்து பார்த்தால் இத் திட்டம் வரவேற்கப்பட வேண்டிய திட்டமாகும்.

1977ஆம் ஆண்டு மே மாதம் 6, 7 தேதிகளில் புதுடில்லியில் நடைபெற்ற இரண்டு நாள் முத்தரப்புத் தொழிலாளர் மாநாட்டில், தொழிலாளருக்கு நிருவாகத்தில் பங்களிக்கும் திட்டம்பற்றி விவாதம் நடைபெற்றபோது, பணியாண்மையர் இந்தத் திட்டத்தைத் தகர்க்க முயல்வதாகத் தொழிற்சங்க தலைவர்கள்

கூறினார்கள். பணியாண்மையர்களின் பிரதிநிதியான திரு. நவல் டாட்டா இதனை மறுத்தார். இரு தரப்பினரும் சரியான மனப் பான்மையுடன் இத் திட்டத்தைப் புரிந்துகொண்டால், திட்டம் சரியானபடி அமல் செய்யப்பட்டால் பணியாண்மையர் இத் திட்டத்தை அங்கீகரிப்பதாகக் கூறினர். தொழிலாளருக்கு நிருவாகத்தில் பங்களிக்கும் திட்டம் சுயமானதாக இருக்க வேண்டும்; புரட்சிகரமானதாகவும் நிர்ப்பந்திப்பதாகவும் இருக்கக்கூடாது என்றார்.

18. பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வும் ஒழுங்குமுறையும்

உளவியல் வளர்ச்சியும் பணியாண்மையரின் மனநிலை மாற்றமும் தொழிற்சங்கங்களின் வளர்ச்சியும் பணியாளர்களின் நிலை குறித்த கருத்தில் மாபெரும் மாற்றத்தினை ஏற்படுத்தியுள்ளன. பணியாளர்களை விலை கொடுத்து எளிதில் வாங்கலாம் என்ற கருத்து முற்காலத்தில் நிலவி வந்தது. ஆனால், உளவியல் வல்லுநர்கள் பணியாளர்களை இதர உற்பத்திக் காரணிகளுடன் ஒப்பிடுதல் சரியானதன்று என்று சுட்டிக்காட்டி அவர்களுக்குரிய இடத்தினை விளக்கினார்கள். இந் நிலைக்குப் பிறகே தொழிலாளர்களும் மனிதர்கள் என்பதனைப் பணியாண்மையர் உணர ஆரம்பித்தனர். அரசியல்வாதிகளும் தொழிற்சங்கத் தலைவர்களும் உளவியல் வல்லுநர்களின் பரித்துரைக்கு மேல் ஒரு படி மேற்சென்று, தொழிலாளர்களும் தொழில் நிறுவனங்களில் கூட்டாளிகளாகச் சேர்த்துக் கொள்ளப்பட வேண்டுமென வற்புறுத்தினார்கள்.

தொழிலாளர்களுக்குச் செயலூக்கமளித்தல் என்பது இன்றைய தொழில் சூழ்நிலையில் மிகச் சிக்கல் நிறைந்த பிரச்சினையாகக் கருதப்படுகிறது. இப் பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கான வழிமுறைகள் பல்வேறு புதிய நோக்குகளில் ஆராயப்படுகின்றன. பல்வேறு தொழில் அதிபர்களும் கலைக்கழக உறுப்பினர்களும் இச் சிக்கலுக்கு உரிய முறையில் தீர்வு காணப் பல்வேறு சோதனைகளைக் கையாண்டுள்ளார்கள். அதிக ஊதியம் வழங்குதல் மூலம் பணியினைப் பெறலாம் என்ற கோட்பாடு பழங்கருத்தாகிவிட்டது. பொருளாதாரத் தேவைகளன்றிப் பணியாளர்களின் இதரத் தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்வதே மிகச் சிறந்த ஊக்குவிப்பாக அமைகிறது என்ற கருத்து இன்று நிலவுகிறது. எனவே, பணியாண்மையர் அல்லது செயலாட்சிக் குழுவினர் பணியாளர்களின் பல்வேறு தேவைகளை நிவர்த்தி செய்யும் வகையில் பல்வேறு வகையான செயலூக்க முறைகளைக் கடைபிடித்தல் மிக அவசியமாகிறது.

செயலூக்கமளித்தல் என்ற சொல்லிற்கு உரிய பொருள் கொடுக்கப் பல வல்லுநர்கள் முனைந்துள்ளார்கள். இருப்பினும், ஒரு சில இலக்கணங்கள் ஒன்றுக்கொன்று முரண்பாடானவையாக

அமைந்துள்ளன. ஒரு சில, பலராலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை. எனவே, பின்வரும் இரண்டு இலக்கணங்களையும் செயலூக்கமளித்தல் என்ற சொல்லிற்குக் கொடுக்கலாம்:

அ. 'ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் செயற்பட ஒரு பணியாளரைத் தூண்டும் நட்வடிக்கையே செயலூக்கமளித்தலாகும்.'

ஆ. 'ஒரு குறிப்பிட்ட வழியிலான நடவடிக்கையினைப் பெறும் வகையில் உரிய பித்தானை அழுத்துதலே செயல் ஊக்கமளித்தலாகும்.'

செயலூக்கமளித்தல் இன்றியமையாதது. பணியாளர்களின் தேவைகளை நன்கு புரிந்துகொள்ளுதலாகும். செயலூக்கமளித்தல் என்ற சொல் பணியாளர்களின் தேவைகளைத் தவிர வேறு எவ்விதப் பொருளையும் தராது. பணியாளர்களின் பல்வேறு தேவைகளை நிறைவேற்றாது செயலூக்கமளிக்க எடுக்கப்படும் முயற்சி எதுவும் பயனை அளிப்பதில்லை. முற்காலத்தில் பணியாளர்களின் பண்டங்களின் உற்பத்தி அளவிற்கும் அவர்களின் ஊதியத்திற்கும் ஒரு தொடர்பினை ஏற்படுத்தி அதன் வாயிலாகப் பணியாளர்களுக்குச் செயலூக்கமளித்து வந்தார்கள். ஆனால், சில பணியாளர்கள் அதிக ஊதியம் பெறுவதனால் மட்டும் ஊக்குவிக்கப் படுவதில்லை. எனவே, பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்கு அதிக ஊதியம் தரும் ஊக்குவிப்பு முறையுடன் வேறுசில ஊக்குவிப்பு முறைகளையும் கடைப்பிடித்தல் இன்றியமையாததாகிறது.

ஒழுங்குணர்வு-விளக்கம்

தொழில் நிறுவனங்களில் ஒழுங்குணர்வின் முக்கியத்துவத்தை அண்மைக் காலத்தில்தான் செயலாட்சிக் குழுவினர் உணர்ந்துள்ளனர். ஒழுங்குணர்வு அதிகமாக இருப்பின், உற்பத்தியும் அதிக அளவில் இருக்கும்; ஒழுங்குணர்வு குறைவாக இருப்பின் உற்பத்தியும் குறைந்த அளவில் இருக்கும் என்பதைப் பணியாண்மையர் உணர்ந்துள்ளனர். செயலூக்கமளித்தல் ஒழுங்குணர்வுடன் நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டதாகும். சிறந்த செயலூக்கம் அளிப்பதன் வாயிலாகச் சிறந்த ஒழுங்குணர்வினைப் பணியாளர்களுக்கிடையே ஏற்படுத்த வாய்ப்புள்ளது. போதிய ஒழுங்குணர்வு இல்லாமையே நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியினைப் பாதிக்கின்ற காரணமாகிறது. சிறந்த முறையில் செயலூக்கம் அளிக்கப்படாவிட்டால் பணியாளர்கள் போதிய ஒழுங்குணர்வு பெற்றிருப்பதில்லை.

ஒழுங்குணர்வு என்ற சொல்லைப் பல வல்லுநர்கள் பல்வேறு பொருள் கொள்ளும் வகையில் பயன்படுத்தியுள்ளார்கள். உளவியல் வல்லுநர்கள் உள்ளத்தாலும் உடலாலும் ஒரு தொழிலாளர் நன்கு செயல்படுவதே அத் தொழிலாளர் நல்ல ஒழுங்குணர்வு பெற்றுள்ள தற்குச் சான்றெனக் கூறுகின்றார்கள். ஆல்டிரிச் (Aldrich) என்ற நூலாசிரியரின் கருத்துப்படி, 'ஒரு குறிப்பிட்ட பிரிவு அல்லது அமைப்புக்கொடுக்கப்பட்டுள்ள பணிகளிலும் நோக்கங்களிலும் ஆர்வத்துடன் ஒத்துழைப்பதற்கு ஆயத்த நிலையிலிருப்பதை' ஒழுங்குணர்வு என்று கூறப்பட வேண்டும். ஒரு தொழிலாளர் அவருக்குக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள பணியினை நிறைவேற்றுவதில் செயலாட்சிக் குழுவினருடனும் தொழில் நிறுவனத்துடனும் ஒத்துழைக்க விருப்பமாக இருந்தால், அவருடைய ஒழுங்குணர்வு உயர்வானது எனக் கருதப்படுகிறது என்பதை இவ்விலக்கணம் வலியுறுத்திக் கூறுகின்றது. எனவே, ஒழுங்குணர்வு என்பது பணியாளர்களின் ஆர்வம், மனமகிழ்வுடன் முனைகிற தன்மை, செயலொழுக்கநிலை (readiness) ஆகியவற்றைக் குறிக்கின்றது.

ஒரு மனிதனின் மன நிறைவின் அடிப்படையில் அவனது ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிட்டுக் கொள்ளலாம். ஒரு பணியாளர் தம்முடைய பணி வாயிலாகவும் பணிச் சூழ்நிலை வாயிலாகவும் மனமகிழ்வு எய்துவாரேயானல், அவர் நல்ல ஒழுங்குணர்வுடன் இருக்கிறார் என்று கூறலாம். ஆனல், தொழில் நிறுவனங்களில் தனிப்பட்ட மனிதனின் ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடுதல் மிகக் கடினமாகும். தொழில் நிறுவனங்களைப் பொறுத்த வரையில் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியாளர் தொகுப்பினுடைய ஒழுங்குணர்வே முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும். எனவே, தொழில் நிறுவனங்களின் அடிப்படையில் ஒழுங்குணர்வு என்ற சொல் தனிப்பட்ட பொருள் தரும் வகையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

அலெக்சாண்டர் எச். லெய்ட்டன் (Alexander H. Leighton) என்ற வல்லுநர் ஒழுங்குணர்விற்கு மற்றோர் இலக்கணத்தைப் பின்வருமாறு கொடுத்துள்ளார்: 'பல மக்களைக் கொண்ட ஒரு தொகுப்பின், தொடர்ந்து ஒன்றாக ஒரு பொதுக் குறிக்கோளினை அடையும் வகையில் செயற்படும் திறமையே ஒழுங்குணர்வாகும்.' இவ்விலக்கணத்தில் அவர், ஒழுங்குணர்வு என்பது பணியாளரின் தனிப்பட்ட திறமையினைக் குறிக்காமல் பணியாளர் தொகுதியின் திறமையினையே குறிப்பதாகும் என்று வலியுறுத்திக் கூறியுள்ளார். ஒரு பொது நோக்கத்தை அடையும் முயற்சியில் ஒன்றாகத் தொடர்ந்து ஒத்துழைப்புத் தரும் முயற்சியையே இது குறிக்கிறது. எனவே, பணியாளர்களின் ஒரு தொகுதி அதனுடைய பணியினை

ஒருவருக்கொருவருடனும், செயலாட்சிக் குழுவினருடனும் தொழில் நிறுவனத்துடனும் ஒற்றுமையாக நிறைவேற்றும் மன நிலையும் மனமகிழ்வுடன் முனைகிற தன்மையும் பணியின் ஒழுங் குணர்வை (job morale) உருவாக்குகிறது. ஆனால், மேலாண்மை யின் அடிப்படையில், பணியாளர்களுக்கிடையே ஒருமைத் தன்மையினை ஏற்படுத்தி அவர்களுக்குப் பணியில் ஆர்வத்தினை ஊட்டி, அவர்கள் பணியினைத் திறம்பட செய்ய ஊக்குவிப்பதற் குரிய பிரச்சினைகள் ஒழுங்குணர்வுப் பிரச்சினைகளாகக் கருதப்படு கின்றன.

பணியாளர்களுடைய ஒழுங்குணர்வு அதிகமாக அல்லது குறை வாக இருக்கலாம். ஒழுங்குணர்வினை எளிதில் கண்டறியலாம். ஆனால், அதனை எளிதில் உருவாக்க முடியாது. பணியாளர்கள் உத்தரவுகளுக்கு உடனடியாக இணங்காமலிருத்தல், மேலதிகாரி களுக்கும் அவர்களுடைய கட்டளைகளுக்கும் மதிப்புத் தராமல் இருத் தல், அடிக்கடி பணி நிறுத்தங்கள் போன்றவற்றை ஒரு தொழில் நிறுவனத்தில் நுழையும் பொழுது ஓர் அயலார் காண்பின், அந் நிறுவனத்தின் பணியாளர்களிடையே ஒழுங்குணர்வு குறை வாக இருப்பதை அவர் எளிதில் அறிந்துகொள்வார். ஆனால் பணியாளர்கள் விருப்பத்துடன் பணியாற்றுகின்றார்கள்; அவர்கள் புரிகின்ற பணி முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது என்பதை அவர்கள் உணர்ந்திருக்கின்றார்கள்; நிறுவனத்தின் ஓர் அங்கமாக அவர்களை அவர்கள் இனங்கண்டுணர்ந்துள்ளார்கள்; பணியில் ஒத்துழைக் கின்றார்கள்; அவர்களுடைய ஒழுங்குமுறை இயற்கையானது; பணி யினைப் புரிகின்ற பொழுது அவர்கள் மகிழ்ச்சியுடனும் சிரித்த முகத்துடன் இருக்கின்றார்கள்; அவர்களுடைய மேலதிகாரிகளின் கட்டளைகளை மதித்துச் செயல் நிறைவேற்றம் செய்கின்றார்கள்' என்பனபோன்றவற்றை ஓர் அயலார் காண்பின் பணியின் ஒழுங் குணர்வு மிகவும் உயர்வாகயிருக்கிறது என்பதை அவர் அறிந்து கொள்வார்.

'பணியாளர்களிடத்து ஓர் உயர்வான ஒழுங்குணர்வு எந்த வணிக நிலையத்திற்கும் அவசியமாகிறது. உயர்ந்த ஒழுங்குணர் வினால் உற்பத்தித் திறன் அதிகரிக்கின்றது. மூலப் பொருள் வளங்களின் சேதாரம் மிகவும் குறைக்கப்படுகிறது. 'உண்மையில் ஒழுங்குணர்வு பணியாளர்களின் வலிமை, நம்பத்தக்க தன்மை, பெருமை உணர்ச்சி, தன்னம்பிக்கை, முழு ஈடுபாடு ஆகிய பண்பு நலன்களைத்தான் பிரதிபலிக்கின்றது. பணியாளர்களது விருப்ப ஒத் துழைப்பினைத்தான் வெளிப்படுத்திக் காட்டுகின்றது. இது தொழில் உறவுகளில் குறிப்பிடத்தக்க முன்னேற்றத்தை உருவாக்கும்.

பணியாளர்கள் அவர்களது பணியினைப்பற்றி உற்சாகத்துடன் இருந்தால், அவர்கள் பணிபுரிகின்ற நிறுவனங்களின் ஒரு பகுதியாக அவர்களைக் கருதினால், தொழில் தகராறுகளும் மோதல்களும் குறைவாகவே இருக்கும். உயர்வான ஒழுங்குணர்வு பணியாண்மையருக்கு மட்டும் பயன் அளிப்பதாகக் கருதக் கூடாது; பணியாளர்களுக்குங்கூட பயன் அளிக்கத்தக்கதாகும். அவர்களின் கூலிகளின் உயர்விற்கும் சிறந்த வாழ்க்கைத் தரத்திற்கும் ஒழுங்குணர்வு உதவிபுரிகின்றது.

ஆனால், கீழான ஒழுங்குணர்வு பணியாளர்களின் மன நிறைவின்மை அல்லது எண்ணக் குலைவினை வெளிப்படுத்துகிறது. மேலும், இரு மனப் போராட்டத்தையும் அமைதியின்மையையும் உருவாக்குகின்றது. அவ்வாறான ஒரு நிலை பணியாண்மையர், தொழில் நிறுவனம் அல்லது பணியாளருக்கு நல்லதன்று. இஃது உற்பத்தியின் அளவினையும் தரத்தையும் பாதிக்கலாம். இஃது அடிக்கடி விபத்துகள், அதிகமான கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல், அதிகமாகப் பணியாளர் வெளியேற்றம் போன்றவற்றில் வந்து முடிவடையும். வேலை நிறுத்தங்கள், கதவடைப்புகள், முற்றுகையிடுதல், கலகம் போன்றவற்றை நோக்கிச் செல்லலாம். தொழில் அமைதியின்மையினை இஃது உருவாக்கலாம். தொழில் நிறுவனங்கள் வழக்கமாகச் செயற்படுவதை இது பாதிக்கும். பணியின் மன நிறைவின்மை பணியாளர்களின் தனி மனித பண்புகளையும் நடத்தையையும் பாதிக்கலாம். இது தேச விரோத செயல்களில் ஈடுபடுவதற்கான மசிவியல்பினை (susceptibility) அதிகரிக்கின்றது. எனவே, கீழான ஒழுங்குணர்வு பணியாளர்கள், செயலாட்சிக் குழுவினர் அல்லது பணியாண்மையர் தொழில் நிறுவனங்களை மாறுகப் பாதிக்கின்றது.

ஒழுங்குணர்வினைத் தீர்மானிக்கின்ற ஆக்கக் கூறுகள்

பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினைப் பாதிக்கக் கூடிய காரணிகள் பல இருக்கின்றன. அவற்றில் சில வெறும் உளவியல் ஆக்கக் கூறுகளாகும். அவற்றை இனம் கண்டறிதல்கடினமாகும். ஆனால், பொதுவாக ஒழுங்குணர்வினைப் பாதிக்கின்ற ஆக்கக் கூறுகள் பின்வருமாறு:

தலைமையில் நம்பிக்கை

தொழில் நிறுவனத்தின் தலைவர் நிறுவனத்தில் பணிபுரிகின்ற எல்லாத் தொழிலாளர்களின் நம்பிக்கையைப் பெறுவாரே

யானல் தொழிலாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு அதிகமாக இருக்கும். பணியாளர்களைப் பொறுத்தவரை அவர்களுடைய உடனடி மேலதிகாரிதாம் அவர்களுடைய தலைவராவார். அம் மேலதிகாரியின் அணுகும் முறையையும் நடத்தையையும் பொறுத்துதான் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு அமைகிறது. அவர் பணியாளர்களிடத்து அனுதாபத்துடன், நியாயமாக, நேர்மையாக, உதவியாக, ஒற்றுமையாக இருந்தால், அவர்களுடைய நம்பிக்கையைக் கவர முடியும். அவரின்கீழ் பணி புரிகின்ற தொழிலாளர்கள் இடத்தில் இயற்கையான ஆர்வத்தை உருவாக்க வேண்டும்; அவர்களுடன் சரியாக அவர் அனுசரித்துச் செல்ல வேண்டும். அவர்களுடைய தேவைகளையும் ஆர்வங்களையும் அறிந்துகொள்ளக் கூடிய நிலையில் அவர் இருத்தல் வேண்டும். திறமையான அறிவு நுட்பம் வாய்ந்த பணியாளர்களை இனம் கண்டறிந்து அவர்களுடைய பணியினைப் பாராட்டுவதன் மூலம் அவர்களுக்கு மன நிறைவினை உண்டாக்க அவர் முயற்சி செய்ய வேண்டும். தேவையானல், திறமையான அறிவு நுட்பம் வாய்ந்த பணியாளர்களுக்குத் தகுதியான பரிசுகளையும் வழங்கி ஊக்குவிக்க வேண்டும். அவர் பொறுமையாகவும் சகிப்புத் தன்மை உள்ளவராகவும் இருத்தல் வேண்டும். ஆணவத்துடனும் அதிகார வெறியுடனும் அவர் செயற்படுதல் கூடாது. பணியாளர்களிடத்து அன்பையும் நேசத்தையும் அவர் உருவாக்குதல் வேண்டும். ஒருவர்க்கொருவரிடையேயான உடனிகழ்வு நன்மதிப்பினை அவர் ஊக்குவிக்க வேண்டும். எனவே, ஒரு தலைவர் அவரிடத்தில் பணி புரிகின்ற தொழிலாளர்களின் நம்பிக்கையைப் பெறுவாரேயானல், அவரால் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வை உயர்த்த முடியும்.

பணி நிறைவு

ஒரு பணியாளர் அவருடைய பணியிலிருந்து மன நிறைவினை அடைவாரேயானல் அப் பணியாளருடைய ஒழுங்குணர்வு அதிகமானதாக இருக்கும். சில பணியாளர்கள் அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள பணிகளை உற்சாகத்துடன் செய்து முடித்து மன நிறைவினை அடைகின்றனர்கள். பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிப்பதற்கு, அவர்களை சரியான முறையில் பணியில் அமர்த்த வேண்டும். அவ்வாறு செய்யாவிடின் அவர்கள் பணியில் மனநிறைவு அடையமுடியாது. பணியாளர்கள் அவர்கள் பணிபுரிகின்ற நிறுவனத்தின்மீதும் பணியின்மீதும் பெருமை அடையுமாறு கருதச் செய்ய வேண்டியது செயலாட்சிக் குழுவினரின் கடமையாகும்,

உடன் பணி புரிபவர்களிடத்தில் நம்பிக்கை

ஒரு தொழிலாளர் நல்ல தோழமைப் பண்புகள் பொருந்தியுள்ள பணியாளர்களிடையே தொடர்பு கொள்ளும்போது, அவர் மிகவும் உற்சாகமாகக் காணப்படுகிறார். ஒரு தொழிலாளரின் கூட்டாளிகளும் உடன் பணிபுரிபவர்களும் அவருடன் ஒத்துழைக்கும் பொழுதும் அவருக்கு ஆதரவு அளிக்கும் பொழுதும் அவருடைய ஒழுங்குணர்வு உயர்வாக இருக்கும். ஒரு பணியாளர் அவருடன் பணிபுரிகின்ற பிற தொழிலாளர்களிடமிருந்து விலகி தனியாக இருப்பாரேயானால் அவரால் சரிவர பணிபுரிய முடியாது. எனவேதான், உடன்பணிபுரிபவர்களிடத்தில் நம்பிக்கை இருக்க வேண்டும் என்று வலியுறுத்திக் கூறப்படுகின்றது.

நிறைவான, திறமைவாய்ந்த ஒழுங்கமைப்பு

முறையான, நிறைவான, திறமையான ஒழுங்கமைப்பு, பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினைப் பாதிக்கின்ற ஒரு முக்கியமான ஆக்கக் கூறாகும், தொழிலாளர்களை அவர்கள் நிறுவனத்தின் ஒரு பகுதியெனக் கருதுமாறு நிறுவனத்தை ஒழுங்கமைக்க வேண்டும். ஆணையுரிமை, பொறுப்பு ஆகியவற்றின் எல்லையினை முறையாகத் திட்டமிட வேண்டும். மேலும், அவை சரியாக விளக்கப்பட வேண்டும். அப்பொழுதுதான் ஒவ்வொரு தொழிலாளரும் தாம் யாருக்கு பொறுப்புள்ளவர் என்பதைத் தெளிவாக அறிந்துகொள்ள முடியும். அதே சமயத்தில், தொடர்பு முறையின் வழிகள் திறமை வாய்ந்தவையாக இருக்க வேண்டும். பணியாளர்கள் அவர்களது நோக்கு நிலைகளையும், குறைபாடுகளையும் அவர்களது மேலதிகாரிளுக்கு தெரிவிக்கக் கூடிய நிலையில் இருக்க வேண்டும். செயலாட்சிக் குழுவினரும் அவர்களுடைய முடிவுகளை விரைவாகத் தொழிலாளர்களுக்கு அறிவிக்கக் கூடிய தன்மையில் இருக்க வேண்டும். தொடர்பு முறையின் வழிகள் திறமை வாய்ந்தவைகளாக இல்லாவிடின், பணியாளர்கள் மன நிறைவினை அடையமாட்டார்கள். அதன் பயனாக, மோதல்கள் ஏற்படலாம். அவ்வாறான மோதல்கள் பணியாளர்களின் ஒழுங்கு உணர்வினைப்பாதிக்கலாம். அவர்களும் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கே காரணமானவர்கள் என்று அவர்கள் கருதுமாறு செய்ய வேண்டும். அதற்காகச் செயலாட்சிக் குழுவினர் அவர்களை அடிக்கடி கலந்தாலோசிக்க வேண்டும். அவர்கள் ஒரு வீட்டுச் சூழ்நிலையில் இருக்குமாறும் செயலாட்சிக் குழுவினருடன் கள்ளம் கபடமில்லாமல் பழகுமாறும் அனுமதிக்கப்பட வேண்டும். தொழிலாளர்கள் நிறுவனத்தின் ஆக்கச் சார்புடைய பங்கேற்பாளர்கள் என அவர்கள்

கருதுமாறு பணியாண்மையர் சூழ்நிலையை உருவாக்க வேண்டும். தேவையானல், பணியாளர்களின் தனிமுறைப் பிரச்சினைகளையும் செயலாட்சிக் குழுவினர் கேட்டறிந்து, அவற்றைக் கூடியமட்டும் நிவர்த்தி செய்ய வேண்டும்.

நியாயமான ஊதியம்

பணியாளர்கள் ஒரு நியாயமான வாழ்க்கைத் தரத்தில் வாழ்வதற்குத் தேவையான ஊதியத்தை அவர்கள் பெற வேண்டும். அப்பொழுதுதான் அவர்கள் முழுமனதுடனும் கவனத்துடனும் அவர்களின் பணிகளில் ஈடுபட முடியும். பற்றுக்குறையான, நேர்மையற்ற கூலிகள், பணியாளர்கள் அவர்களது பணிகளைப் புரிவதிலுள்ள உற்சாகத்தையும் விருப்பத்தையும் பாதிக்கின்றன. பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற கூலிகள் அதே தன்மையுள்ள தொழில் நிறுவனங்களில் அளிக்கப்படுகின்ற கூலிகளுடன் ஒப்பிட்டு நோக்குமாறு இருக்க வேண்டும். கூலிகளுடன், தேவை ஏற்படும் பொழுது, கூடுதலான அகவிலைப் படிகள், மேலூதியம், போன்ற பிற பணிவழி ஊக்குவிப்புகளையும் நல்வாழ்வு வசதிகளையும் அளிக்க வேண்டும்.

பணிப் பாதுகாப்பு

பணியாளர்கள் அவர்களது பணிகள் பாதுகாப்பானவை என்று உணர்ந்தால், அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்டுள்ள பணிகளை மிக விருப்பத்துடனும் ஒத்துழைப்புடனும் நிறைவேற்றுவார்கள். அப்பொழுது பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு உயர்வாக இருக்கும். ஆனல், எந்நேரத்திலும் அவர்கள் அவர்களுடைய பணிகளை இழக்க நேரிடும் என்ற அச்சத்துடன் இருப்பார்களேயானல், அவர்கள் பணியினைச் சிறப்பாக நிறைவேற்ற முடியாத நிலையில் இருப்பார்கள். அச் சமயத்தில் அவர்களது ஒழுங்குணர்வு மிகவும் கீழானதாக இருக்கும்.

முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்பு

பணிப் பாதுகாப்புடன், பணியாளர்கள் அவர்களுடைய பணிகளைச் சிறப்பாக செய்வார்களேயானல், அவர்களுக்குப் பதவி உயர்வுகளும் போதிய வெகுமதிகளும் அளிக்கப்படும் என்று அவர்கள் கருதுமாறு செய்ய வேண்டும். இவ்வாருன எண்ணம் அவர்களுடைய ஒழுங்குணர்வினை உறுதியாக ஊக்குவிக்கும். அவ்வாருன வாய்ப்பு வசதிகள் இல்லாத பொழுது, அறிவு நுட்பம் வாய்ந்த, திறமையான பாராட்டும் திறனுடைய பணியாளர்கள்

அவர்களது பணிகளில் மன நிறைவினை அடைய முடியாது. அஃது அவர்களது ஒழுங்குணர்வினை கணிசமான அளவு பாதிக்கும்.

பணிபுரிகின்ற சூழ்நிலைகள்

வேலைக்கட்டு வரம்புகளும் பணியாளர்கள் பணிபுரிகின்ற சூழ்நிலைகளும் அவர்களது ஒழுங்குணர்வைப் பாதிக்கின்றன. பாதுகாப்பு வசதிகள், விரைவான மருத்துவ உதவி, உடல் நலம் பேணுவதற்கான வசதிகள், வாழ்க்கை நல ஏற்பாடுகள், பணியகத்தினை சுத்தமாக வைத்திருத்தல், நிறுவனத்தின் அமைப்பிடம், குறைந்த கட்டணத்தில் உணவு வழங்குதல், பொழுது போக்கு வசதிகள் போன்றவை பணியாளர்களுக்கு மன நிறைவினை அளித்து அவர்களது ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிக்கச் செய்கின்றன.

பொதுவான உடல் மற்றும் மன நலம் (general physical and mental health)

பலவீனமான உடல் நலத்துடன் உள்ள ஒரு பணியாளர் அவரது பணியினை விருப்பத்துடனும் ஒத்துழைப்புடனும் நிறைவேற்ற முடியாது. கடினமாக உழைப்பதை அவர் எப்பொழுதும் தவிர்ப்பார். அதே சமயத்தில், அவரது குடும்பத்துடன் சுமுகமான உறவு இல்லாவிட்டால் அல்லது அவரது குடும்பத்தினரில் யாராவது சுகவீனமாக இருந்தால் அல்லது அவருடைய குழந்தைகளுக்குச் சரியான கல்வியினை அளிக்க இயலாத நிலையில் இருந்தால், அவரது மன நிலையினைச் சரி நிலையில் நிறுத்தி வைப்பது அவருக்கு மிகவும் கடினமானதாகும். அப்பொழுது அவருடைய ஒழுங்குணர்வு உயர்வாக இருக்காது.

ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடல்

பணியாளர்களுக்கிடையேயுள்ள ஒழுங்குணர்வைக் கீழ்க் காணும் முறைகளின் மூலம் கணக்கிட்டுக் கொள்ளலாம் :

1. மேலாண்மைக் கவனிப்பு.
2. பணியாளர்கள் பணியிலிருந்து விலகும் வீதம்.
3. பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் வீதம்.
4. பணியாளர்களின் மனப்பான்மை அளவாய்வு.

மேலாண்மைக் கவனிப்பு

மேலாண்மைக் கவனிப்பு முறையின் மூலம் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வை மிக எளிதில் கணக்கிட்டுவிடலாம். ஆனால்,

இம் முறையைக் கையாளும் மேலாளர்கள் போதிய திறமை படைத்தவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். ஆயினும், நடைமுறையில் இம் முறையினைக் கையாளுதல் மிகக் கடினமானதாகும்.

மேற்குறிப்பிட்ட முறைகளையும் இணைத்து ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடும் முறைகளை இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம். அவையாவன :

1. நேர்முக முறை.
2. மறைமுகமான முறை.

நேர்முக முறை

நேர்முக முறையில் பணியாளர்களின் மனப்பான்மை அளவாய்வு, நேர்காணல் முறை ஆகியவை கடைப்பிடிக்கப் படுகின்றன. மனப்பான்மை அளவாய்வு முறையிலும் நேர்காணல் முறையிலும் பணியாண்மையர், பணியாளர்களை அவர்கள் பணிபுரிகின்ற நிறுவனத்தைப்பற்றியும் அவர்கள் பணி குறித்த விவரங்களைப்பற்றியும் அவர்கள் அவர்களுடைய மேற்பார்வையாளர்களால் எவ்வாறு நடத்தப்படுகிறார்கள்? என்பது குறித்தும், பணிச் சூழ்நிலை குறித்தும் தங்கள் கருத்துகளை வெளிப்படையாகத் தெரிவிக்கும் வகையில் வினாக்களைக் கேட்கின்றனர், பணியாளர்கள் மனப்பாண்மை அளவாய்வு முறை இன்றைய பெரும்பான்மையான நிறுவனங்களால் பின்பற்றப்படுகிறது.

மறைமுகமான முறை

மறைமுகமான முறையில் மொத்த உற்பத்தி, பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் வீதம், பணியாளர்கள் பணியிலிருந்து விலகும் வீதம், விபத்துகளின் எண்ணிக்கை, பணியாளர்களின் குறைபாடுகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வைக் கணக்கிடலாம்.

மொத்த உற்பத்தி

ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வைப் பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் உற்பத்தி செய்யும் பண்டங்களின் அளவின் அடிப்படையிலும் பணியாளர்களின் தொகுப்பு உற்பத்தி செய்யும்பண்டங்களின் அளவின் அடிப்படையிலும் கணக்கிடலாம். மேற்குறிப்பிட்டுள்ள உற்பத்தி அளவு கூடுதலாக இருக்குமே

யானல், அந் நிறுவனத்தில் ஒழுங்குணர்வு அதிகரித்துள்ளது என்று கொள்ளலாம். ஆனல், உற்பத்தி குறைந்த நிலையில் ஒழுங்குணர்வு குறைந்துள்ளது என முடிவு செய்ய வேண்டுமானல் மிகக் கவனத்துடன் கணக்கிடுதல் வேண்டும். ஏனெனில், ஒழுங் குணர்வு குறையாத நிலையிலும் மேலாண்மையின் தவறுகளாலும் அல்லது இயந்திரச் சாதனங்களின் தவறுகளாலும் உற்பத்தி குறைந்திருக்கலாம்.

பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் வீதம்

எல்லாச் சந்தர்ப்பங்களிலும் பணியாளர்கள் பணிக்கு வராதது பணியாளர்கள் குறைந்த ஒழுங்குணர்வினைக் கொண்டுள்ளார்கள் என்பதனைச் சுட்டிக் காட்டாது. ஏனெனில், உடல் நலக்குறைவு, குடும்பத்தில் நிகழும் விழாக்கள், விபத்துகள் ஆகியவற்றின் காரணமாகவும் பணியாளர்கள் பணிக்கு வராமல் போகலாம். ஆனல், சிறு சிறு காரணங்களைக் குறிப்பிட்டு அதற்காகப் பணிக்கு வராவிடின் இந் நிலை பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு இல்லாமையைக் குறிக்கிறது. ஆனல், பணியாளர்கள் தொடர்ந்து நிறுவனத்திற்கு வருவாரேயானல் அது பணியாளர்களுக்கிடையே சிறந்த ஒழுங்குணர்வு நிலவுவதை விளக்குவதாகும்.

பணியாளர்கள் பணியிலிருந்து விலகும் வீதம்

ஒரு நிறுவனத்திலிருந்து பணியாளர்கள் அடிக்கடி விலகி புதிய பணியாளர்கள் சேர்க்க வேண்டிய நிலை ஏற்படுமேயானல், இது பணியாளர்களுக்கிடையே போதிய ஒழுங்குணர்வு இல்லா மையைக் குறிப்பதாகும். ஆனல், தொடர்ந்து பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாற்றுவது, அப் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு உள்ளது என்பதனைச் சுட்டிக் காட்டாது. ஏனெனில், ஒரு சில பணியாளர்கள் அக் குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில் பணிபுரி வதை விரும்பாதிருந்தும் வேறு பணி வாய்ப்புகள் இல்லாத காரணத்தினல் தொடர்ந்து அதே நிறுவனத்தில் பணி புரிகின்றனர்கள்.

விபத்துகளின் எண்ணிக்கை

ஒரு தொழில் நிறுவனத்தில் போதிய பாதுகாப்பு நடவடிக் கைகள் எடுக்கப்படாததன் காரணமாகவும் அல்லது தவருன பொறியியல் செயல்களின் காரணமாகவும் விபத்துகள் ஏற்படலாம். ஆனல், பொறியியல் செயல்கள் செம்மையாக இருந்தும் போதிய பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட்டிருந்தும் அந் நிறுவனத் தில் அதிகமான விபத்துகள் நிகழுமேயாயின் அந் நிலை ஒழுங் குணர்வில்லாமையினையே குறிக்கிறது.

பணியாளர்களின் குறைபாடு

பணியாளர்கள் தங்களுக்குள்ள பெருங்குறைபாடுகளையும் பொறுத்துக் கொண்டு சாதாரண முறையில் பணிபுரிந்து வருவார்களேயானால், இந் நிலை பணியாளர்களுக்கிடையேயுள்ள ஒழுங்குணர்வைக் குறிப்பிடுகிறது. ஆனால், சிறிய குறைபாடுகளையும் பணியாளர்கள் பெரிதுபடுத்துவார்களேயானால், அது பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு இல்லை என்பதனை விளக்குகிறது.

ஒழுங்குணர்வின்மையின் விளைவுகள்

சிறந்த ஒழுங்குணர்வு நல்ல செயல் நடவடிக்கைக்கு ஆதாரமாக அமைவதுடன் ஒரு நிறுவனத்தின் சிறந்த மேலாண்மைக்கு எடுத்துக்காட்டாகத் திகழ்கிறது. சிறந்த ஒழுங்குணர்வு நேர்நிலையானதாகவும் எதிர்மறையானதாகவும் அமைகிறது. நேர்நிலையானதாக ஒழுங்குணர்வு உற்பத்தியினைப் பெருக்குகிறது; எதிர்மறையானதாக, நிறுவனத்தில் கசப்புணர்ச்சி, வேலைநிறுத்தம் போன்றவற்றை இல்லாதவையாக்குகிறது.

ஒழுங்குணர்வின்மையின், அதாவது கீழான ஒழுங்குணர்வின் விளைவுகளை ஸ்பெரிகல் (Spriegel) என்ற வல்லுநர் கீழ்க் கொடுக்கப்பட்டுள்ளவாறு குறிப்பிடுகிறார் :

1. உற்பத்தி குறைக்கப்படுகிறது.
2. பணியாளர்கள் போதுமான ஒழுங்கின்றிப் பணிபுரிவதால் எந்தவிதமான கட்டுப்பாட்டு முறையும் பயனளிப்பதில்லை.
3. பணியாளர்கள் விருப்பமின்றிப் பணிபுரிவதால் அடிக்கடி விடுப்பு எடுக்கின்றார்கள்.
4. நிறுவனத்தின் விதிமுறைகளைப் பணியாளர்கள் கடைப்பிடிப்பதில்லை. மேற்பார்வையாளர்களின் கட்டளைகள் நிறைவேற்றப்படுவதில்லை.
5. நிறுவனத்திலுள்ள சிறு குறைபாடுகளைக்கூட மிகைப்படுத்துகின்றனர்.
6. பணியாளர்கள் தொடர்ந்து நிறுவனத்தில் பணிபுரிவது கிடையாது. சிறிது காலத்திலேயே அவர்கள் பணியிலிருந்து விலகி வேறு நிறுவனங்களுக்குச் சென்று விடுகின்றார்கள்.
7. பணியாளர்களிடையே அடிக்கடி கருத்து வேற்றுமைகள் மற்றும் மனக் கசப்புகள் ஏற்படுகின்றன.

8. பணியாளர்கள் அதிக அளவில் மது அருந்துதல் போன்ற தீய பழக்கங்களில் ஈடுபடுகின்றார்கள்.

9. அதிக அளவில் நிறுவனத்தில் விபத்துகள் நிகழ்கின்றன.

ஒழுங்குணர்வு பாதிப்பு

ஒழுங்குணர்வு ஒரு நிறுவனத்தில் நல்ல முறையில் கடைப் பிடிக்கப்பட வேண்டுமெனினும், ஒரு சில சந்தர்ப்பங்களில் நிறுவனத்தின் தன்மையின் காரணமாகவே அந் நிறுவனத்தில் ஒழுங்குணர்வு இல்லாமல் போக வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது. குறிப் பாகக் கீழ்காணும் காரணங்களினுல் ஒரு நிறுவனத்தில் ஒழுங் குணர்வு இல்லாமல் போகலாம் :

1. பொறுப்பினையும் உரிமையையும் எல்லாப் பணியாளர் களுக்கும் பகிர்ந்தளித்தல்.

2. அதிக அளவிற்கு மேற்பார்வையாளர்களைப் பணியில் அமர்த்துதல்.

3. தவருன முறையில் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தலும் தவருன பணியில் அவர்களை அமர்த்துதலும்.

4. நிறுவனத்தின் விளக்கப்படத்தின்மீது அதிக நம்பிக்கை கொண்டிருத்தல்.

5. திறமை மிக்க செயலதிகாரிகளைக் குறைந்த அளவில் பணியில் அமர்த்துதல்.

ஆணையுரிமையையும் பொறுப்பையும் பணியாளர்களுக் கிடையே, குறிப்பாகப் பணி முதல்வர்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுத்தல் சிறந்ததெனினும், அவ்வாறு பிரித்துக் கொடுப்பதை வரையறையின்றி நீடித்தல் கூடாது. ஆணையுரிமை நிறுவனத் தின் எல்லாப் பணி முதல்வர்களுக்கிடையேயும் பிரித்துக் கொடுக்கப்பட்டிருப்பதாக வைத்துக் கொள்வோம். ஒவ்வொரு பணி முதல்வருக்கும் கொடுக்கப்பட்டுள்ள ஆணையுரிமை மிகக் குறைவாக இருப்பதால், அவ் வாணையுரிமையினுல், அவர்கள் நிறுவனத்திற்கு எவ்வகையிலும் திறம்பட பணி புரிய முடியாத நிலையில் இருக்கின்ருர்கள். எனவே, ஆணையுரிமைகளையும் பொறுப் புகளையும் பணி முதல்வர்களுக்கிடையே பிரித்துக் கொடுப்பதை ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையுடன் நிறுத்திக்கொள்ளுதல் சாலச் சிறந்ததாகும். இந் நிலையில், ஒவ்வொரு பணி முதல்வரும் போதிய ஆணையுரிமையினைப் பெற்று நிறுவனத்திற்கு ஓரளவு பணிபுரிய வாய்ப்பினைப் பெறுகிருர்.

மேற்பார்வையாளர்கள் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் தேவை யெனினும் தேவைக்கு அதிகமாக மேற்பார்வையாளர்கள் அமர்த்தப்படும்பொழுது நிறுவனம் அதிக அளவில் ஊதியம் கொடுக்க வேண்டுமென்பதுடன்கூட ஒவ்வொரு பணியாள ருக்கும் கட்டளையிடுவதற்குப் பல மேற்பார்வையாளர்கள் உள்ளார்கள் என்ற நிலை ஏற்பட்டுவிடும். மேற்பார்வையாளர் களால் கொடுக்கப்படும் கட்டளைகள் ஒன்றுக்கொன்று முரண் பாடானவையாகவும் அமையலாம். அதிக அளவில் மேற்பார்வை யாளர்களைக் கொண்டிருத்தல் தேவைக்குக் குறைந்த அளவு மேற்பார்வையாளர்களைக் கொண்டிருத்தலைப் போன்றே இன்னல் விளைவிக்கக் கூடியதாகும். இதன் காரணமாகவே டேலரின் கருத் துகளின் அடிப்படையிலான பணிமுறைத் தொழில் முதல்வன் கோட்பாடு ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை. சிறந்த பயிற்சியைப் பெற்ற பணியாளர்களைக் கொண்ட நிறுவனத்திற்கு அதிக அளவில் மேற்பார்வையாளர்கள் தேவைப்படுவதில்லை.

பணியாளர்களைப் பணியிலமர்த்தும்பொழுது அப் பணி யாளர்கள் அந்தந்தப் பணிக்குப் பொருத்தமானவர்களா? அப் பணியில் விருப்பம் கொண்டுள்ளனரா? என அறிந்த பிறகே பணியில் சேர்க்கப்படவேண்டும். விருப்பமற்ற பணியாளர்களுக்கு ஒரு பணி ஒதுக்கப்படுவதால் அப் பணி பாதிக்கப்படுவதுடன் அப் பணியாளரும் பாதிக்கப்படுகின்றார். இது போன்றே ஒரு பணியாளருக்கும் பதவி உயர்வு கொடுக்கப் படும்பொழுது அவரது பணிக் காலத்தினைக் கணக்கிட்டாலுங்கூட நீண்ட காலப் பணியின் அடிப்படையில் மட்டும பதவி உயர்வு கொடுத்தலென்பது சிறந்ததாகத் தெரியவில்லை. பதவி உயர்வு கொடுக்கப்படவிருக்கும் பணியாளருடைய திறமையையும் கணக் கில் எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும். முறையான ஒழுங்கமைப்பு மேலாண்மை வளர்ச்சிக்குச் சிறந்ததாக அமைகிறது இருப்பினும், முறையான ஒழுங்கமைப்பினுள்ளேயே முறைப்படியல்லாத உறவு முறை ஏற்படுவதைத் தவிர்த்தல் என்பது இயலாததாகும். மேலும், பணியாளர்களின் திறமைக்கேற்ப விளக்கப்படத்தில் இல்லாத வாறு ஒரு சில புதிய துறைகளை ஏற்படுத்த வேண்டிய அவசியமும் எழலாம். அவ்வாறன்றி, நிறுவனத்தின் விளக்கப்படத்திலுள்ள வாறே துறைகள் ஆரம்பிக்கப்பட்டுத் தேவையான புதிய துறை ஆரம்பிக்கப்படாவிடின் அக் குறிப்பிட்ட பணியாளருடைய திறமை யினை நிறுவனம் பயன்படுத்திக்கொள்ளத் தவறிவிடுகிறது. எனவே, நிறுவனத்தின் விளக்கப்படத்தின்மீது அதிக நம்பிக்கை கொண்டிருத்தல் கூடாது. தேவையானபோது நிறுவனத்தின் விளக்கப் படத்தில் இல்லாத சில மாற்றங்களையும் செய்ய வேண்டும்.

திறமைமிக்க செயலதிகாரிகளைத் தேவைக்குக் குறைவாகப் பணி யில் அமர்த்தும்பொழுது நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிப் பாதிக்கப்படு கிறது. செயலதிகாரி ஒவ்வொருவருக்கும் கொடுக்கப்படும் பணியின் அளவு உச்ச அளவைவிட கூடுதலாகி வருவதால் செயலதிகாரி பிற பணியாளர்களிடம் தனிப்பட்ட முறையில் தனித்துத் தொடர்பு கொள்ள வசதியற்ற நிலையில் இருக்கின்றனர். இதன் காரணமாக இதரப் பணியாளர்கள் மனக் கசப்பும் ஏமாற்றமும் அடைகின் றனர்கள்.

ஒழுங்குணர்வின் குறைபாடுகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்குப் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு தேவையெனினும், பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர் வின் மூலமாகத்தான் நிறுவனம் முன்னேறுகிறதென்பது தவறான கருத்தாகும். வேறு சில காரணங்களினாலும் நிறுவனத் தின் வளர்ச்சி தடைபடக் கூடும். இக் காரணங்களின் அடிப்படையினாலும் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியினைக் கணக்கிட லாம். பணியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்குணர்வு மிகுந்துள்ள பொழுது உற்பத்திப் பெருகுகிறது; ஒழுங்குணர்வு குறையும் பொழுது உற்பத்தியும் குறைகிறது. ஆனால், உற்பத்திக் குறைவது ஒழுங்குணர்வு குறைவதால் மட்டும்தான் எனக் கூறுதல் தவறான தாகும். தரக்குறைவான இயந்திரச் சாதனங்களைப் பயன் படுத்துதல், தரக் குறைவான கச்சாப் பொருள்களைப் பயன் படுத்துதல் ஆகியவையும் உற்பத்திக் குறைவிற்கான காரணங் களாக அமையலாம்.

ஒரு சில நூல் ஆசிரியர்களினால் ஒழுங்குணர்வின் முக்கியத் துவம் மிகைப்படுத்தப்பட்டாலும் அதன் கூறுகளின் தன்மை யையும் ஒழுங்குணர்வின் பயனையும் குறைத்து மதிப்பிடுதல் தவறு. ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்திற்கும் ஆதார மாகவும் உறுதுணையாகவும் அமைவது ஒழுங்குணர்வேயாகும். எனவேதான், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் ஒழுங்குணர்விற்கு உரிய முக்கியத்துவத்தினை அளித்து வருகின்றது.

ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிப்பதற்கான நிருவாக நடவடிக்கைகள்

இந்நாளில், தொழில் நிறுவனங்களின் வளர்ச்சிக்கு ஒழுங்கு ணர்வு இன்றியமையாததாகிறது. இதனை இன்றைய மேலாளர்கள் உணர்ந்துள்ளார்கள். விருப்பத்துடன் பணிபுரிகின்ற தொழிலாளர் களின் ஒற்றுமையான, உற்சாகமான முயற்சிகளால்தான் அதிக மான உற்பத்தியினைப் பெற முடியும் என்ற உண்மையை எல்லா மேலாளர்களும் அறிந்துள்ளார்கள். எனவே, பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிப்பதற்கும் ஒழுங்கான முறையில்

அவர்கள் ஒரு தொகுப்பாகப் பணிபுரிவதற்குச் செயலூக்கமளிப்பதற்கும் தொடர்ச்சியான நிருவாக நடவடிக்கைகளைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் மேற்கொள்ள வேண்டும். இதற்காகப் பின்வரும் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளலாம்.

நியாயமான கூலிகளை அளித்தல்

ஒரு சிறந்த கூலி அமைப்பினை உருவாக்குவதற்கு வேண்டிய முயற்சிகளைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் அல்லது பணியாண்மையர் மேற்கொள்ள வேண்டும். பலவேறு வகையான தொழிலாளர்களும் மனநிறைவடைகின்ற வகையில் கூலிகளை நிருணயித்தல் வேண்டும். பணியாளர்கள் அவர்களது பணிக்குத் தகுந்தவாறு போதிய முறையில் ஊதியம் தரப்படவில்லை என்று கருதுதல் கூடாது. அதே சமயத்தில், நிருணயம் செய்யப்பட்டுள்ள கூலிகள் திறமையான பணியாளர்கள் அதிகமாகவும் உற்சாகமாகவும் பணிபுரிவதற்குத் தேவையான ஊக்குவிப்புகளை அளிக்க வேண்டும்.

பணிப் பாதுகாப்பு

பணியாளர்களின் மனத்தில் பணி பாதுகாப்பின்மை என்ற அச்சம் அவர்களது ஒழுங்குணர்வைக் குறைக்கிறது. அதிக ஊதியம் தரக்கூடிய நிலையற்ற பணியினைவிட குறைந்த ஊதியம் தரக்கூடிய நிலையான பணியினைத்தான் பணியாளர்கள் எப்பொழுதும் விரும்புகின்றார்கள்.

சிறந்த பதவி உயர்வுக்கொள்கை முறை

நிறுவனத்தினுள் முன்னேறுவதற்கான போதிய வாய்ப்புகளும் வசதிகளும் உள்ளன என்பதைத் தொழிலாளர்கள் உணருமாறு செய்ய வேண்டும். பதவி உயர்வுகளில் நியாயமற்ற நடைமுறைகள் பின்பற்றப்படமாட்டா என்று பணியாண்மையர் உறுதியளிக்க வேண்டும். பதவி உயர்வுக்குத் தகுதியானவர்களுக்கு உறுதியான ஒரு வாய்ப்பினை அளிக்க வேண்டும்.

சரியான தலைமை

பணியாளர்களின் முன்னிலையில் மாதிரிகளாக நடக்கக் கூடிய ஆற்றல் வாய்ந்த மேற்பார்வையாளர்கள் இருத்தல் வேண்டும். அவர்களுடைய செயல்களில் அவர்கள் நேர்மையானவர்களாக இருக்க வேண்டும்; பணியாளர்களையும் அவர்களது பணிகளையும் மதிக்கக் கூடியவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். பணியாளர்களால் நிறைவேற்றப்பட்டுள்ள பணிகளுக்குரிய பாராட்டுதலைத் தெரி

-விக்க வேண்டும். பணியாளர்களது தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளைப் பொறுமையுடன் கேட்டு, அவற்றைப்பற்றிக் கலந்து பேசி நிவர்த்தி செய்வதற்கு முயற்சி செய்ய வேண்டும். அவர்களது நம்பிக்கைக்குப் பாத்திரமானவராக நடந்துகொள்ள வேண்டும்.

தொடர்பு முறையின் வழிகளை மேம்படுத்துதல்

பணியாளர்களைப்பற்றிய காரியங்களில் முடிவு செய்வதற்கு முன்னர், அவர்களிடத்தில் அவற்றைக் குறித்து உரிய முறையில் கலந்தாலோசிக்க வேண்டும். மேலும் அவர்கள், தொடர்பு கொண்டுள்ள எல்லா நடவடிக்கைகளைப்பற்றி அவர்களுக்குத் தெரிவிக்க வேண்டும். பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினை உயர்த்துவதற்கான சிறந்த வழிகளில் ஒன்றுதான் ஒரு நல்ல தொடர்பு முறையாகும்.

குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான சரியான செயல் முறை

பொதுவாக, பணியாளர்களுக்கு ஏதாவதொரு குறைபாடு இருந்துகொண்டேதான் இருக்கும். குறைபாடுகளை முறையாகவும், விரைவாகவும் நிவர்த்தி செய்யாவிட்டால் மன நிறைவின்மைக்கு அஃது ஒரு காரணமாகும். அவர்களது ஒழுங்குணர்வினை குறிப்பிடத்தக்க அளவு பாதிக்கும். குறைபாடுகளை முறையிடுவதற்கான ஒரு வாய்ப்பினை அவர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும். செயலாட்சிக் குழுவினரின் நடுநிலைத் தவறுமையையும் விதிமுறைவழுவாமையையும் பணியாளர்களுக்கு எடுத்துரைக்க வேண்டும்.

கூட்டுக் கலந்தறிதல்

நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பினை ஊக்குவிப்பதற்காகக் கூட்டுக் கலந்தறிதல் குழுக்களை அமைக்க வேண்டும். அக் கூட்டுக் கலந்தறிதல் குழுக்களில் பணியாண்மையர்களது சார்பாளர்களும் பணியாளர்களது சார்பாளர்களும் உடனமர்ந்து கலந்துரையாடுவார்கள். இவ்வாறு கலந்துரையாடுவது நிறுவனத்தில் பணியாளர்களுக்குள்ள ஓர் உரிமையை உணர்த்துகிறது.

பணியாளர்களுடன் ஆலோசனை செய்தல்

மேற்பார்வையாளர்கள் பணியாளர்களை அடிக்கடி சந்தித்து அவர்களுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ள நடவடிக்கைகளையும் பணிகளையும்பற்றி கலந்துரையாட வேண்டும். அவர்களது ஆலோசனைகளையும் பெற வேண்டும். நிறுவனத்தின் ஓர் அங்கமாக அவர்கள் உரிய முறையில் கருதப்படுகின்றார்கள். என்றும்

அவர்களது நோக்குநிலைகளும் மதிக்கப்படுகின்றன என்றும் அவர்கள் உணருமாறு செய்ய வேண்டும். பணியாளர்களுடன் கலந்துரையாடுதல் அவர்களது ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிப்பதற்கு இன்றியமையாததாகிறது.

பணி, பண்டம், கம்பெனிமீதான பெருமை

பணியாளர்கள் பணிபுரிகின்ற நிறுவனத்தின்மீதும் அவர்களால் செய்யுமாறு வேண்டப்படுகின்ற பணிகளைப் புரிவதிலும் அவர்களாலும் சிறிதளவு பங்களிப்பினைக் கொடுத்து உற்பத்தி செய்யப்பட்டுள்ள கம்பெனியின் பண்டங்களின்மீதும் பணியாளர்கள் பெருமை கொள்ளத்தக்க வகையில் ஒழுங்கமைப்பு, மேலாண்மையின் முழு முறையும் அமைந்திருக்க வேண்டும்.

தொழில் ஒழுங்குமுறை (Industrial discipline)

ஒழுங்கு முறை என்பது சில விதிமுறைகளுக்குப் பொருந்துமாறு அமைந்துள்ள வாழ்க்கை முறையினைக் குறிப்பதாகும். தொழில் துறையில் ஒழுங்கு முறை என்பது உருவாக்கப்பட்டுள்ள விதிமுறைகள், கட்டளை விதிகள், வழக்காறுகள் போன்றவற்றிற்குப் பொருந்துமாறு பணியாளர்கள் பணிபுரிவதைக் குறிக்கிறது. அவை எழுத்து வடிவிலோ வாய்மொழியாகவோ இருக்கலாம். ஒரு தொழில் நிறுவனம் சுமுகமாகச் செயற்படுவதற்கும் வளர்ச்சியடைவதற்கும் அத் தொழில் நிறுவனம் அல்லது தொழிற்சாலையில் ஒழுங்குமுறை நிலவுதல் இன்றியமையாததாகிறது. தொழிற்சாலையில் ஒழுங்குமுறை இல்லாவிடின், அது வெற்றிகரமாகச் செயற்பட முடியாது. ஏனெனில், ஒழுங்கின்மை என்பது குழப்பங்கள், ஒழுங்கற்ற நிலை, விதிக்குப் புறம்பான செயல்களைக் குறிக்கிறது. பணியாளர்களிடத்தில் ஒழுங்கின்மையான ஒரு சூழ்நிலை இருக்கும்பொழுது உற்பத்திப் பாதிக்கப்படுகிறது. மொத்த உற்பத்தியும் இலாபமும் குறைகிறது. பணியாளர்களிடத்தில் ஒழுங்கின்மை நிலவுகின்றபொழுது அவர்களுடைய ஒழுங்குணர்வு கீழாகத்தான் இருக்கும். ஐயப்பாட்டிற்கு இடமின்றி ஒழுங்குமுறையும் ஒழுங்குணர்வும் ஒன்றுக்கொன்று நெருங்கிய தொடர்பு கொண்டுள்ளது. பணியாளர்களிடத்தில் ஒழுங்குணர்வு அதிகமாக இருக்கின்றபொழுது அவர்களது ஒழுங்கு முறையும் மிகச் சிறப்பாக அமைகின்றது. உயர்ந்த ஒழுங்குணர்வும் சிறந்த ஒழுங்கு முறையும் பணியாளர்களின் திறமையினைக் கணிசமான அளவு அதிகரிக்கச் செய்கிறது. பணியாளர்களிடமிருந்து தேவையான ஒத்துழைப்பினைப் பெறுவதற்கும் நிறுவனத்தினைச் சிறப்பாகச்

செயல்பட செய்வதற்கும் இவை உதவி புரிகின்றன. ஒழுங்கு முறை யாக உள்ள பணியாளர்களின் தொகுப்பு ஒரு தொழில் நிறுவனத் தின் சொத்தாகும். ஆனால், ஒழுங்கின்மையாக உள்ள பணியாளர் களின் தொகுப்பு ஒரு தொழில் நிறுவனத்தின் சிக்கல்களின் பிறப் பிடமாக விளங்குகிறது.

ஒழுங்குமுறை வகைகள்

ஒழுங்கு முறைகளை இரு வகையாகப் பிரிக்கலாம். ஒன்று வலியுறுத்தி நடைமுறைப்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறையாகும் (enforced discipline); மற்றொன்று தானே ஏற்றுக்கொண்ட ஒழுங்குமுறையாகும் (self imposed discipline).

வலியுறுத்தி நடைமுறைப்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறை

பழங்காலத்தில் வலியுறுத்தி நடைமுறைப்படுத்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறையின் மீதுதான் செயலாட்சிக் குழுவினர் அதிக கவனம் செலுத்தி வந்தனர். உண்மையிலேயே, அவர்கள் உறுதி யான கட்டுப்பாட்டினைத்தான் நம்பியிருந்தார்கள். அவர்களது கட்டளைகள் முழுவதையும் எந்தவிதமான கேள்வியுமின்றிச் செயற் படுத்த வேண்டுமென அவர்கள் விரும்பினார்கள். பணியாளர்களிட மிருந்து எந்தவிதமான வாதங்களையும் கேட்பதற்கு அவர்கள் விரும்பவில்லை. ஆனால், இப்பொழுது உறுதியான கட்டுப்பாட் டினை வலியுறுத்திக் கூறுகின்ற போக்கு மாற்றமடைந்து வருகிறது. பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பினைப் பெறுவதற்கு, அவர்கள் செயலாட்சிக் குழுவினரின் உத்தரவுகளை மடத்தன மாகப் (blindly) பணியாளர்கள் பின்பற்ற வேண்டும் என்று எதிர் பார்க்கப்படுவதில்லை. பொதுவாக, அவர்கள் உத்தரவுகளுக்குக் கீழ்ப் படிய வேண்டும். தேவையென்று கருதுவார்களேயானால், உத்தரவுகளின் நேர்மையினை அவர்கள் வினவலாம். அச்சம், அதிர்ச்சியான சூழ்நிலைகளில் பணியாளர்களது திறமை எதிர் பார்க்கப்படுகின்ற அளவிற்கு வருவதில்லை என்பது இப்பொழுது நன்கு உணரப்பட்டுள்ளது. இராணுவத்தின் தன்மையும் வாணிக நிலையங்களின் தன்மையும் முற்றிலும் மாறுபட்டவை என்பதைச் செயலாட்சிக் குழுவினர் உணர்ந்திருக்கின்றனர். இராணு வத்தில் விரும்பப்படுகின்ற ஒழுங்குமுறை வாணிக நிறுவனங் களுக்குப் பயன்படாது. உண்மையில், அவ்வாறான ஒழுங்கு முறை பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினைக் குறைக்கின்றது எனினும், சில நேரங்களில், ஒழுங்குமுறையினைக் கட்டாயப் படுத்த செயலாட்சிக் குழுவினர் விரும்புகின்றனர். ஆனால்,

அதனுடைய நன்மை-தீமைகள் முதலில் நன்ருக ஆராயப்பட வேண்டும். அத்தியாவசியமான சூழ்நிலைகளில் மட்டுமே ஒழுங்கு முறையினைக் கட்டாயமாகப் புகுத்திச் செயல் நிறைவேற்றம் காண வேண்டும்.

தானே ஏற்றுக்கொண்ட ஒழுங்குமுறை

ஒழுங்கு முறையின் படிவத்தில் மிகவும் உயர்வானது தானே ஏற்றுக்கொண்ட ஒழுங்குமுறையாகும். ஐயப்பாட்டிற்கிடமின்றி, இம் முறை பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிக்கச் செய்கிறது. அதன்பயனுகப் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்விலும் நிறுவனத்தின் மொத்த உற்பத்தியிலும் கணிசமான அளவு முன்னேற்றம் காணப்படுகிறது. பணியாளர்களின் செயல் திறன் முழுவதையும் வெளிப்படுத்துவதற்கும் தொழில் நிறுவனம் உச்ச அளவில் செயற்படுத்துவதற்காகவும் பணியாளர்களுக்கு இம் முறை செயலூக்கமளிக்கிறது. எந்தவிதமான அச்சமற்ற சூழ்நிலையிலும் அவர்கள் பணிபுரிகின்ருர்கள். செயலாட்சிக் குழுவினரின் உத்தரவுகளுக்கும் அல்லது ஆலோசனைகளுக்கும் அவர்கள் எதிர்ப்புத் தெரிவிப்பதில்லை. பொதுவான நோக்கங்களை அடைவதற்காகச் செயலாட்சிக் குழுவினருடன் எப்பொழுதும் விருப்பத்துடன் ஒத்துழைக்க ஆயுத்தமாக இருக்கின்ருர்கள். பொறுப்பினை அவர்கள் உணர ஆரம்பித்தவுடன் குறிக்கோள்களை அடைய அவர்கள் முயற்சி செய்கின்றனர். அவர்களது தனிப்பட்ட நலன்களைவிட நிறுவனத்தின் பொது நலன்களின்மீது அக்கறை கொண்டு அவர்களது பணியினை நிறைவேற்றுவதில் ஆர்வத்துடன் இருக்கின்ருர்கள். இது நிறுவனத்தின்மீதும் அதனுடைய நிருவாகத்தின் மீதும் அவர்களுடைய நம்பிக்கையினை வளர்க்கின்றது. மேலும், இஃது அவர்களுக்கு ஒரு பாதுகாப்பினை அளிக்கிறது. பணியாளர்கள் நியாயமாக நடப்பதற்கும் தொழில் அமைதியினைப் பாதிக்கக்கூடிய மோதல்கள் அல்லது போட்டிகள் போன்றவற்றைத் தவிர்ப்பதற்கும் இஃது இன்றியமையாததாகிறது. ஆயினும், இதற்குப் பணியாண்மையரது போக்கிலும் பணியாளர்களது போக்கிலும் மாற்றம் தேவைப்படுகிறது. இரு தரப்பினரும் ஒருவருடன் ஒருவர் விருப்பத்துடன் ஒத்துழைக்க வேண்டும். கூட்டுக் கலந்தறிதல் தனிமுறையிலான உரையாடல்கள் குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான ஆற்றல் வாய்ந்த செயல் முறைகள் போன்றவற்றிற்கான முயற்சிகளை எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும். கூடிய வரையில் பணியாளர்களின் எண்ணக் குலைவினைப் போக்க வேண்டும். மேலும், எண்ணக் குலைவிற்கான காரணங்களை நீக்குவதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

ஒழுங்குப் பிரச்சினைகளுக்கான காரணங்கள்

ஒழுங்குப் பிரச்சினைகளுக்கான எல்லாக் காரணங்களையும் கண்டறிதல் என்பது எளிதான செயலன்று. ஏனெனில், அவற்றில் சில முற்றிலும் புரியாதவையாகும். வேறு சில, பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல் அல்லது பணி மாற்றங்களிலிருந்து எழக்கூடியவையாகும். ஒழுங்குப் பிரச்சினைகளுக்கான முக்கியமான காரணங்களில் சிலவற்றை பின்வருமாறு கொடுக்கலாம்.

1. பணியாளர்களுக்குப் போதிய பயிற்சியின்மை அல்லது சிறந்த பயிற்சியின்மையின் காரணத்தினால் ஒழுங்குப் பிரச்சினை ஏற்படலாம். அவ்வாறான சூழ்நிலைகளில் விதிமுறைகளைப்பற்றிய முழு அறிவினையும் அவர்கள் பெற்றிருக்க மாட்டார்கள். அறியாமையின் காரணமாக அவர்கள் விதிமுறைகளை மீறலாம்.

2. சரியான விதிமுறைகள் இல்லாத காரணத்தினாலும் ஒழுங்குப் பிரச்சினை ஏற்படலாம்.

3. சரியான விதிமுறைகளும் கட்டளை விதிகளும் வரையப்பட்டிருந்தும் அவற்றைப்பற்றிய அறிவினைப் பணியாளர்கள் பெற்றிருந்தும் அவற்றை முறையாகச் செயற்படுத்தபடாவிட்டால் அதுவே பணியாளர்களின் ஒழுங்கின்மைக்குக் காரணமாகும். சில நிறுவனங்களில் மேற்பார்வையாளர்கள் நேர்மையற்றவர்களாக இருப்பார்கள்; ஒரு சீராயிராத ஒழுங்கற்ற நிருவாகமும் ஒரு சில நிறுவனங்களில் இருக்கலாம். குற்றங்களின் கடுமையுடன் விதிக்கப்பட்டுள்ள அபராதங்களை முறையாக இணைக்கப்படாமலும் இருக்கலாம். ஒரே மாதிரியான சூழ்நிலைகளில் கொடுக்கப்பட்ட தண்டனைகளும் ஒரு சீராக இருப்பதில்லை. சில சந்தர்ப்பங்களில் வேறுபாடு காட்டப்பட்டிருக்கலாம்.

4. பதவி உயர்வுகள், பணிமாற்றங்கள், பணியிலமர்த்துதலில் ஜாதி உணர்வு, ஒருதலைப் பற்று, தனிச் சலுகை காட்டுதலின் காரணமாகவும் ஒழுங்குப் பிரச்சினை எழலாம்.

5. நடுவர் தீர்ப்புகளையும் பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையே ஏற்பட்டுள்ள ஒப்பந்தங்களைச் செயற்படுத்துவதில் ஏற்படுகின்ற கால தாமதமும் ஒழுங்குப் பிரச்சினைக்கான மற்றொரு காரணமாகும்.

6. சில நேரங்களில், பணியாளர்களைக் கட்டுப்பாடு செய்வதற்காகப் பணியாண்மையர் அல்லது செயலாட்சிக் குழு

வினர் 'பிரித்து ஆளுதல்' (divide and rule) என்ற கொள்கை முறையினைப் பின்பற்றலாம். இந் நோக்கத்திற்காக அவர்கள் சில முகவர்கள் அல்லது அடியாள்களைப் பயன்படுத்தலாம். இவ்வாறான செயல்முறை பணியாளர்களிடையே கலகங்களுக்கான காரணமாகத் தோன்றி ஒழுங்கின்மையினை ஏற்படுத்தலாம்.

ஒழுங்குமுறையினைப் பேணிக் காப்பதற்கான மூலக் கோட்பாடுகள்

தொழில் ஒழுங்குமுறையினைப் பேணிக் காத்தல் என்ற பிரச்சினை மிகவும் சிக்கல் வாய்ந்ததாகும். அதனைப் பேணிக் காப்பதற்காகக் கையாளப்படுகின்ற செயல்முறைகள் பல தரப்பட்டவையாகும். எனினும், பின்வருகின்ற மூலக் கோட்பாடுகள் ஒழுங்குமுறையினைப் பேணிக் காப்பதற்கு உதவியாக இருக்கின்றன :

1. தொழிற்சங்கச் சார்பாளர்களுடன் கலந்தாலோசித்த பின்னர், விதிமுறைகளையும் கட்டளை விதிகளையும் முறையாகத் திட்டவரை செய்ய வேண்டும்.

2. அவ்விதிமுறைகளை மிகவும் தெளிவாகத் தொழிலாளர்களுக்குத் தெரிவித்தல் வேண்டும். புதிய பணியாளர்களுக்குத் முறையான பயிற்சியளித்தல் வேண்டும். விளக்கப்படங்கள், வரைக் கட்ட விளக்கங்கள் (graphs) மற்றும் பிற முறைகளையும் பயன்படுத்துவதன் மூலம் அவற்றைத் தொழிலாளர்கள் நன்கு அறிந்துகொள்ளுமாறு செய்ய வேண்டும்.

3. மிகவும் அவசியமெனக் கருதப்படும்பொழுது மட்டுமே விதிமுறைகளை மீறுவதற்காக அபராதம் விதிக்க வேண்டும். மேலும், விதிக்கப்படும் அபராதம் ஒரு தன்மையாக இருத்தல் வேண்டும். எந்தவிதமான ஒருதலைப் பற்றும் இருக்கக் கூடாது. பணியாண்மையரின் அதிகாரத்தை வெளிப்படுத்துவதற்காகத் தொழிலாளர்களுக்கு அபராதம் விதிக்கக் கூடாது தொழிலாளர்களைப் பழிவாங்குதல் தண்டனையளித்தலின் நோக்கமாக இருக்கக்கூடாது. எதிர்காலத்தில் விதிமுறை மீறல்கள் நிகழாமல் தடுப்பதை இது நோக்கமாகக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

4. பணியாளர்களுக்குப் பதவி உயர்வு அளித்தல், பணியாளர்களைப் பணிமாற்றம் செய்தல், பணியிலமர்த்துதல்

போன்றவற்றில் செயலாட்சிக் குழுவினர் மிகவும் கவனமாக இருக்க வேண்டும். இவற்றில் எந்தவித மான ஒருதலைப் பற்று, குருதிச் சலுகை, ஜாதி உணர்வு போன்றவற்றிற்கு இடமளித்தலாகாது.

5. விதிமுறைகளையும் கட்டளை விதிகளையும் மீறுதல் கூடாது என்பதற்காக எல்லா மேலாண்மைப் பணியா ளர்களுக்கும்—கீழ்மட்டத்திலிருந்து மேல்மட்டம் வரை—தெளிவான உத்தரவுகள் கொடுக்க வேண்டும்.

6. பணியாளர்களது குறைகளைக் கூடிய விரைவில் நிவர்த்தி செய்வதற்காக ஒரு சிறப்பான முறையை உருவாக்க வேண்டும். நடுவர் தீர்ப்புகளையும் ஒப்பந்தங்களையும் முறையற்ற கால தாமதமின்றிச் செயற்படுத்த வேண்டும்.

7. பணியாண்மையர், பணியாளர்களின் சார்பாளர்கள் உடனமர்ந்து, கலந்து பேசி ஒழுங்குமுறை அல்லது ஒழுக்கம்பற்றிய சரியான விதித் தொகுப்புகளைத் தயாரிக்க வேண்டும்.

8. ஒழுங்குமுறை பிரச்சினைகளைக் கவனிப்பதற்காக ஓர் ஒழுங்குமுறைக் குழுவினை அமைக்க வேண்டும். இதில் இரு தரப்பினர்களின் சார்பாளர்களும் இடம் பெற்றிருக்க வேண்டும். குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் விதி முறைகளையும் கட்டளை விதிகளையும் இக் குழு ஆய்வு செய்ய வேண்டும். மேலும், கடந்த காலச் செயலறிவுக் குத் தக்கபடி அவற்றில் தேவையான திருத்தங்களையும் இது செய்யலாம்.

9. பாதிக்கப்பட்ட தரப்பினரின் மேல்முறையீடுகளைக் கவனிப்பதற்காகப் பொருத்தமான ஓர் அமைப்பினை நிறுவ வேண்டும்.

19. தொழிலாளர் திறமையும் நலனும்

தொழில் துறையின் வளர்ச்சித் திறமையான மேலாண்மை, மூலப் பொருள்களின் தரம், பணிச் சூழ்நிலைகள், தொழிற்சாலையி லுள்ள இயந்திரத் தொகுதிகளின் அமைப்புத் திட்டம் (plant layout), இயந்திரச் சாதனங்கள், கைக் கருவிகள், நன்கு பயிற்சி பெற்ற, மன நிறைவு கொண்ட பணியாளர்கள் போன்ற பலதரப் பட்ட ஆக்கக் கூறுகளைச் சார்ந்திருக்கிறது. ஆனால், தொழில் துறையின் வளர்ச்சியினை அதிகரிக்கின்ற மிகவும் முக்கியமான ஆக்கக் கூறு பணியாளர்களின் திறமையாகும். ஒரு தொழில் நிறு வனம் தேவையான இயந்திரச் சாதனங்கள், தொழில் நுட்பத் திறமை, திறமையான செயலாட்சிக் குழுவினர், தரமுள்ள மூலப் பொருள்களின் தொடர்ச்சியான அளிப்பு, பணியாளர்க ளற்ற பிற எல்லா உற்பத்திக் காரணிகள் போற்றவற்றைப் பெற் றிருந்தாலும் இறுதியாக அதனுடைய வளர்ச்சி தொழிலாளர் களின் உற்பத்தித் திறமையின் மீதுதான் சார்ந்திருக்கிறது. தொழி லாளர்களின் உற்பத்தித் திறன் அவர்களுடைய திறமையினுல் நிருணயம் செய்யப்படுகிறது. ஒவ்வொரு தொழிலாளரும் உற்பத்தி செய்யக் கூடிய அளவினை அதிகரித்தாலொழிய நாட்டின் மொத்த உற்பத்தியை அதிகரிக்கச் செய்ய முடியாது என்று சரியாக எடுத்துக் கூறப்பட்டுள்ளது. பணியாளர்களின் திறமை யினை மிகுதியாக்குவதன் மூலமாகத்தான் மிகுதியான உற்பத்தி யினை அடைய முடியும்.

தொழிலாளர் திறமை

'திறமை' என்ற சொல் கொடுக்கப்பட்டுள்ள உற்பத்திச் செலவுகளில் இருந்து பெறப்படுகின்ற உற்பத்தியின் அளவினையும், தரத்தினையும் குறிக்கின்றது. பேராசிரியர் ஃப்ளாரன்ஸ் (Prof. Florence) அவர்களின்படி, 'பண்டம் அல்லது உற்பத்திச் செலவு அதிகமாக அல்லது குறைவாக இருப்பதைப் பொறுத்து, திறமை அதிகமாக அல்லது குறைவாக இருக்கிறது என்று கூறப்படுகிறது.', எனவே, மிகக் குறைந்த அளவு இடம், காலம், சக்தி, மூலப் பொருள்கள், பணம் போன்றவற்றின் செலவின் மூலம் பெறப்படு கின்ற பயனைத் திறமை என்று குறிப்பிடலாம். பல்வேறு உற்பத்

திக் காரணிகளின்மீது கொடுக்கப்பட்டுள்ள செலவிற்கான உற்பத்தி அதிகமாகயிருந்தால், திறமையும் அதிகமாக இருக்கும்.

குறிப்பிடப்பட்ட ஒரு காலத்திற்குள் ஒரு பணியாளரால் நிறைவேற்றப்படுகின்ற பணியின் அளவுதான் தொழிலாளரின் திறமையை வெளிப்படுத்துகிறது. தொழிலாளர் திறமை அதிகரித்துள்ளது என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் ஒரு பணியாளர் மிகுதியான பண்டங்களை உற்பத்தி செய்துள்ளார் என்பதைக் குறிக்கிறது. ஒரு பணியாளரின் சோர்வு அதிகரிக்காமல், மிகக் குறைந்த அளவு காலத்திற்குள் அல்லது மிகக் குறைந்த அசைவு வீணுக்கப்படுவதுடன் ஒரு பணியாளர் அதிகமானப் பணியினை சிறப்பாகச் செய்வாரேயானுல் அவர் மிகவும் திறமை வாய்ந்தவர் என்று கருதப்படுகிறது. தொழிலாளர் திறமை என்ற கோட்பாடு தெளிவானதன்று. உற்பத்தி அளவு ஒவ்வொரு மனித மணி நேரத்திற்குமான உற்பத்தி அல்லது ஒவ்வொரு மனிதமுறை வேலைக்கான உற்பத்தி போன்ற வகைகளின் வாயிலாக இது குறிப்பிடப்படுகிறது. மேலும், உற்பத்தி என்பது தொழிலாளர் களின் முயற்சிகளின் விளைவு மட்டுமே என்று கருதக் கூடாது. வேலைக்கட்கு வரம்புகள், இயந்திரச் சாதனங்களின் தன்மை, கைக் கருவிகள், தொழில் நுட்பச் செயல் முறை, மூலப் பொருள் களின் தரம், மேலாண்மை முறைமைகள் போன்ற பிற ஆக்கக் கூறுகளும் மொத்த உற்பத்தி அளவில் வேறுபடுகின்ற அளவு களில் பற்கேற்கின்றன.

தொழிலாளர்களின் திறமை பணியாளர்களின் ஆற்றலையும் பணிபுரிவதற்கான ஆர்வத்தினையும் பொறுத்துள்ளது. பணி யாளர்களின் ஆற்றல் சூழ்நிலை, பணிபுரிகின்ற நிலைமைகள், பொதுவான அலுவல் நேரங்கள், சிறந்த வாழ்க்கைத் தரம், சத்துணவு, சிறந்த வீட்டு வசதி, பொதுக் கல்விக்கும் தொழிற் கல்விக்குமான வசதிகள் போன்றவற்றைச் சார்ந்திருக்கிறது. பணியாளர்களைப் பணியான்மையர் நடத்தும் தன்மை, பதவி உயர்வுகள், பணிமாற்றங்கள், பரிசுகளுக்கான கொள்கை முறை பணி நிலையில் பணியாளரின் ஆர்வம் போன்றவற்றின் மீதுதான் பணியாளரின் பணிபுரிவதற்கான விருப்பம் சார்ந்திருக்கின்றது.

தொழிலாளர் திறமையினைக் கணக்கிடல்

தொழிலாளர் திறமையினை இரு வழிகளில் அளவிடலாம். அவையாவன :

1. உற்பத்தியின் ஒவ்வோர் அலகிற்கான உழைப்புச் செலவு.

2. ஒவ்வொரு மனித நாள் அல்லது மனித மணி நேரத்திற்கான உற்பத்தி.

உற்பத்தியின் ஒவ்வோர் அலகிற்கான உழைப்புச் செலவு

பணத்தின் மூலம் வெளிப்படுத்தப்பட்டுள்ள உற்பத்தியின் ஒவ்வோர் அலகிற்கான உழைப்புச் செலவு என்பது பணியாளர்களின் திறமையினை அளவிடுவதற்கான ஒரு முறையாகும். சான்றாக, பணியெண் ஒன்றில் உழைப்புச் செலவு ரூபா. 50; பணியெண் இரண்டில் உழைப்புச் செலவு ரூபா. 60. இரு பாணிகளிலும் ஒரே தன்மை வாய்ந்த பொருள்கள் ஓர் அளவில்தான் உற்பத்திச் செய்யப்பட்டுள்ளன என எடுத்துக்கொள்வோம். உற்பத்தியின் ஒவ்வோர் அலகிற்கான உழைப்புச் செலவின் அடிப்படையில் பார்த்தால், பணியெண் ஒன்றில் பணிபுரிகின்ற பணியாளர் பணியெண் இரண்டில் பணிபுரிகின்ற பணியாளரைக்காட்டிலும் திறமையானவர் என்று தெளிவாக அறிந்து கொள்ளலாம்.

ஒவ்வொரு மனிதநாள் அல்லது மனித மணி நேரத்திற்கான உற்பத்தி

இம் முறையில் ஒவ்வொரு பணியாளரின் ஒரு நாள் அல்லது ஒரு மனித நேர உற்பத்தி அளவிடப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு தொழில் நிறுவனத்தில் 400 பணியாளர்கள் ஒரு மாதத்தில் 26 நாள்களுக்குப் பணி புரிகின்றார்கள். இது 10,400 மனிதப் பணி நாள்களாகின்றது. மொத்த உற்பத்தி 31,200 அலகுகள் என வைத்துக் கொண்டால், ஒவ்வொரு மனிதப் பணிகளுக்கான உற்பத்தி 3 அலகுகளாகும். ஒரே மாதிரியான வேலைக்கட்டு வரம்புகள், உற்பத்தி நுட்பம் செயல்முறை போன்றவற்றின்கீழ் ஒரே மாதிரியான பண்டத்தினை உற்பத்தி செய்கின்ற மற்றொரு தொழில் நிறுவனத்தின் மனிதப் பணி நாளுக்கான உற்பத்தி 4 அலகுகள் என்றால், இரண்டாவது தொழில் நிறுவனத்தில் பணி புரிகின்ற தொழிலாளர்களின் திறமை முதலாவது தொழில் நிறுவனத்தில் பணி புரிகின்ற தொழிலாளர்களின் திறமையினைக் காட்டிலும் அதிகமாக உள்ளது என்று எடுத்துரைக்கப்படுகின்றது.

தொழிலாளர் திறமையினைப் பாதிக்கின்ற காரணிகள்

தொழிலாளர் திறமை என்பது ஒரு நிலையான கோட்பாடன்று. தொழிலாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற கூலிகள், இயந்திரமயமாக்கப்படுதலின் அளவு, அலுவல் நேரங்கள், ஓய்வுகள், மேலாண்மையின் திறமை, பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு போன்ற ஆக்கக் கூறுகளின்மீது தொழிலாளர் திறமை சார்ந்திருக்கிறது.

கூலிகள்

பணியாளர்களுக்குச் சிறந்த கூலிகளைக் கொடுத்தால்தான் அவர்கள் ஒரு நல்ல வாழ்க்கைத் தரத்தில் வாழ்க்கை நடத்த முடியும். அப்பொழுதுதான் அவர்கள் சிறப்பாகப் பணியாற்ற முடியும். சத்துணவு, நல்ல வீட்டு வசதி, போதிய உடை, அளவான வசதிகள் போன்றவையால் நிருணயம் செய்யப்படுகின்ற வாழ்க்கைத் தரம் ஒரு பணியாளரை மிகவும் சுறுசுறுப்பாகவும் திறமையாகவும் பணிபுரியச் செய்கிறது. கூலிகள் இவ் வாழ்க்கைத் தரத்தினைப் பாதிக்கின்றன; நிருணயம் செய்கின்றன. போதிய, ஒழுங்காகக் குறித்த காலத்தில் ஊதியங்களைச் செலுத்துதல் பணியாளர்கள் செயற்படுகின்ற திறமையின்மீது விளைவுகளை உண்டாக்குகின்றன.

இயந்திரமயமாக்கப்படுதலின் விளைவு

இயந்திரச் சாதனங்களும் கருவிகளும் சிறந்தவையாக இருந்தால் தொழிலாளர்களின் திறனும் உயர்வாகவே இருக்கும். நவீன இயந்திரங்களைப் பயன்படுத்துதல், இயந்திரச் சாதனங்களையும் கருவிகளையும் பேணிக் காத்தல், நவீன நுட்பச் செயல் முறைகளைப் பயன்படுத்துதல் போன்றவை பணியாளர்களின் திறமையினை அதிகரிப்பதில் பெரிதும் உதவி புரிகின்றன.

வேலைக்கட்கு வரம்புகள்

சிறந்த போதிய வெளிச்சம், காற்றோட்டம், வாழ்க்கை நல ஏற்பாடுகள், முறையான தட்பவெப்ப நிலை, தொழிற்சாலைக்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் சுத்தமாக வைத்திருத்தல் போன்ற வேலைகட்கு வரம்புகள் மிகவும் வசதியான, ஆரோக்கியமான நிலைகளை உருவாக்கிப் பணியாளர்களின் மனத்தில் எழுச்சியூட்டுகின்றன.

அலுவல் நேரங்களும் இடை ஓய்வுகளும்

தகுந்த இடை ஓய்வுகள், இளைப்பாறுதல், வலிமையைத் திரும்ப அடைதல் (recuperation), பொழுது போக்குப் போன்றவற்றிற்கான வசதிகளின்றி, மிக அதிகமான நேரங்களுக்குப் பணியாளர்கள் பணிபுரிவார்களேயானால் அவர்களது திறமை மிகவும் பாதிக்கப்படுகின்றது.

மேலாண்மையின் திறமை

பணியாண்மையரது ஆற்றல், தேர்ச்சித் திறன்; ஆய்வறிவு மேலாண்மையினைச் செயற்படுத்துதல், பணியாளர்களைத் தேர்ந்

தெடுத்தல், பணியில் அமர்த்துதல், பயிற்சியளித்தல் போன்ற வற்றிற்குப் போதிய, திறமை வாய்ந்த முறைகள் பணியாளர்களின் திறனை விரைவுபடுத்துவதற்குப் பெரிதும் துணைபுரிகின்றன.

பணியாளர் ஒழுங்கு உணர்வு

பணியாளரது ஒழுக்கம், அவருடைய நேர்மை, காலம் தவறுமை, கடின உழைப்பு, ஒத்துழைக்கும் தன்மை, வலிமை அளிக்கின்ற முயற்சிகளுக்கான ஆற்றல், ஆர்வம் போன்ற வை அவரது திறமையினை அதிகரிக்கச் செய்வதற்குப் பெரிதும் உதவி புரிகின்றன.

பிற காரணிகள்

பணியாளர்களின் திறனைப் பாதிக்கின்ற பிறகாரணிகளாவன:

1. தட்பவெப்ப நிலைகள்.
2. பணியாளர்கள் பெற்றுள்ள பொதுக் கல்வியும் தொழிற் கல்வியும்.
3. குடும்ப வாழ்க்கையும் குடும்பச் சூழ்நிலையும்.
4. பணியாளர்களின் கடின உழைப்பிற்கான திறமையின் மீது பாரம்பரியத்தின் பண்பு விளைவுகள்.
5. போதிய நல்வாழ்வு வசதிகளுக்கான முன்னேற்பாடுகள்.

திறமை வாய்ந்த தொழிலாளர் அணியின் நன்மைகள்

தொழிலாளர் திறமைகளில் இருந்து ஏற்படுகின்ற நன்மை களைச் சுருக்கமாகப் பின்வருமாறு கொடுக்கலாம் :

1. குறைந்த அளவு மேற்பார்வையிடுதலும் பணியாளர்களை அதிகமாகக் கட்டுப்பாடு செய்தலைத் தவிர்த்தலும் தேவைப்படுகிறது.
2. திறமை வாய்ந்த பணியாளர்களிடத்தில் உயர்ந்த பொறுப்புணர்ச்சியும் தன் முயற்சித் திறனும் உள்ளன.
3. மூலப் பொருள்களின் கழிவும் இயந்திரச் சாதனங்களின் சேதமடைதலும் குறைந்தளவே இருக்கின்றன.
4. பணியாண்மையருக்கும், பணியாளருக்குமிடையே உள மார்ந்த உறவுகளை ஏற்படுத்தி அதிக அளவிலான தொழில் அமைதிக்கு வழி வகுக்கிறது.

இந்தியத் தொழிலாளரின் குறைந்தளவுத் திறமைக்கான காரணங்கள்

இந்தியாவிலுள்ள தொழில்துறைப் பணியாளரின் உற்பத்தித் திறன், மேற்கத்திய நாடுகளில் உள்ள தொழில் துறைப் பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறனுடன் ஒப்பிட்டு நோக்கும்பொழுது குறைவாக உள்ளது எனச் சில பகுதிகளில் கூறப்படுகின்றன. நமது நாட்டில் உள்ள தொழிலாளர்களின் குறைந்த உற்பத்தித் திறனுக்குப் பல்வேறுபட்ட காரணங்களைக் கூறலாம். அக் காரணங்கள் பணியாளர்களின் கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாற்பட்டவை. தொழிலாளர்களின் குறைந்த உற்பத்தித் திறன்களுக்கான காரணங்கள் பின்வருமாறு :

1. தீங்கான தட்பவெப்ப நிலைகள்.
2. குறைவான கூலிகளும் வாழ்க்கைத் தரமும்.
3. நீடித்து வழங்கிப் பயனற்றுப் போன (worn-out) வழக்காற்றில் இல்லாத (obsolete) இயந்திரச் சாதனங்கள்.
4. மூலப் பொருள்களின் கீழான தரம்.
5. போதிய கல்வி, பயிற்சியில்லாமை.
6. நீண்ட பணி நேரங்களும் மனநிறைவற்ற பணிச் சூழ்நிலைகளும்.
7. மோசமான வீட்டு வசதி—வாழ்க்கை நல வசதிகள் அற்ற குடியிருப்புகள்.
8. திடுக்கிடச் செய்கின்ற பணியாளர்களது கடன் சுமைகள்.
9. பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் அதிகமான வீதம்.
10. தொழில் துறைப் பணியாளர்களின் குடிபெயர்கிறப் (migratory) பண்பு.
11. மது அருந்துதல், சூதாடுதல் போன்ற மோசமான பழக்க வழக்கங்கள்.

பிற நாடுகளில் உள்ள தொழிலாளர் சமுதாயத்தினைக் காட்டிலும் இந்தியாவிலுள்ள தொழிலாளர் சமுதாயத்தினருக்குள்ள குறைவான திறமை அவர்களுடன் பிறந்த பண்பன்று. மேலை நாடுகளில் உள்ள பணிச் சூழ்நிலைகள், கூலிகள், மேலாண்மையரின் திறமை, இயந்திரச் சாதனங்கள் போன்றவற்றை நமது நாட்டில் உள்ள தொழிலாளர்களுக்கும் அளித்தால் அவர்களுடைய திறமை உறுதியாக அதிகரித்து மேலை நாடுகளுடன்

ஒப்பிட்டுப் பெருமிதம் கொள்ளும் நிலையையும் அடையலாம். எனவே, உண்மையில், இந்தியாவில் உள்ள தொழிற்றுறைப் பணியாளர்களின் குறைவான உற்பத்தித் திறனுக்கு அவர்களுடைய திறமையின்மை மட்டும் காரணமன்று என்பதை ஒப்புக்கொள்ள வேண்டும். இயந்திரச் சாதனங்களின் கீழான தரம், மிகவும் பின்தங்கிய உற்பத்தி நுட்பச் செயல் முறைகள், கீழ்த்தரமான மேலாண்மைபற்றிய வழிவகை அறிவு (know-how) போன்றவை தான் பணியாளர்களின் குறைவான திறமைக்குக் கணிசமான அளவு காரணங்களாகும்.

தொழிலாளர் நலம்—விளக்கம்

முற்காலத்தில், பணியாண்மையர் தொழிலாளர் நல்வாழ்வு வசதிகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கவில்லை. ஆனால், அவர்களுடைய செயல் அறிவின் மூலம் பணியாளர்களின் திறமைக்கும் அவர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற நல்வாழ்வு வசதிகளுக்கும் நெருங்கிய தொடர்பு உள்ளது என்பதை உணர்ந்தார்கள். எனவே, பணியாளர்களுக்குக் குறைந்த அளவு அடிப்படை வசதிகளை அளிக்க வேண்டும் என்று அறிந்துள்ளார்கள். அவ் வசதிகளை அளிக்காவிட்டால், அவர்கள் திறமையின்றித்தான் இருப்பார்கள் என்பதையும் புரிந்துள்ளார்கள். 'தொழிலாளர் நலம்' என்ற சொற்றொடர் பல்வேறு வழிகளில் பொருள் விளக்கப்பட்டுப் பயன் படுத்தப்பட்டு வருகின்றது. தொழிலாளர் நலம் என்பது தொழிலாளர்களின் நிலைகளை மேம்படுத்துவதற்காக எடுத்துக்கொள்ளப் பட்டுள்ள தொடர்ச்சியான நடவடிக்கைகளுடன் தொடர்பு உள்ளதாகும்.

தொழிலாளர் நலம் என்ற சொற்றொடருக்குச் சுருக்கமான இலக்கணம் தருவது என்பது இயலாததாகும். தொழிலாளர் பற்றிய இராயல் ஆணைக் குழுவின் (Royal Commission on Labour) கருத்துப்படி, 'தொழிலாளர் நலம் என்பது பல்வேறுபட்ட சமூகப் பழக்கவழக்கங்கள், தொழில்மயமாக்குதலின் அளவு, பணியாளர் களின் கல்வி வளர்ச்சி போன்றவற்றிற்கேற்ப ஒரு நாட்டில் இருந்து மற்றொரு நாட்டிற்குப் பொருள் விளக்கம் மாறுபடத்தக்க, நீண்டு சுருங்கும் தன்மையுடைய ஒரு சொற்றொடராகும்.'

1946ஆம் ஆண்டில் ஏற்படுத்தப்பட்ட தொழிலாளர் ஆய்வுக் குழுவின்படி (Labour Investigation Committee) பணியாளர்களின் மன, உடல், ஒழுங்குணர்வு, பொருளாதார மேம்பாட்டிற்காகச் செய்யப்பட்டுள்ளவை எல்லாம் தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக் கைகளில் அடங்குகின்றன. இந் நடவடிக்கைகள், சட்டத்தில்

கூறப்பட்டுள்ளவற்றிற்கு அதிகமாக அல்லது பணியாளர்களின் கூட்டுப் பேரம் பேசுவதால் ஏற்படுகின்ற ஒப்பந்தங்களின்படி கிடைக்கக்கூடிய நலன்களுக்கு மிகுதியாகப் பணியாண்மையர் அல்லது அரசு அல்லது பிற முகமைகளால் மேற்கொள்ளப்படுபவையாகும். அக் குழுவால் அளிக்கப்பட்டுள்ள பல்வேறு நடவடிக்கைகள் பற்றிய பட்டியலில் பின்வருகின்ற நடவடிக்கைகள் அடங்கியிருக்கின்றன: வீட்டு வசதி, மருத்துவ வசதி, கல்வி வசதி, சத்துணவு, ஓய்வு—பொழுதுபோக்கு வசதிகள், சிற்றுண்டிச் சாலைகள், கூட்டுறவுச் சங்கங்கள், பகல் நேர குழந்தை வளர்ப்பிடங்கள், குழந்தைகள் காப்பகங்கள், வாழ்க்கை நல ஏற்பாடுகளுக்கான இட வசதிகள், ஊதியத்துடனான விடுமுறை நாள்கள், பணியாண்மையரால் மட்டும் அல்லது பணியாண்மையராலும் பணியாளராலும் கூட்டாக எடுத்துக்கொள்ளப்பட்டுள்ள சமூக ஈட்டுறுதித் திட்டங்கள், வருங்காலச் சேமிப்பு நிதி, பணிக்கொடை, ஓய்வு ஊதியங்கள் போன்றன.

தொழிலாளர் நல்வாழ்வுக் கோட்பாடு அவசியமாக விரைவாக மாறுபட்டுக்கொண்டிருக்கும் இயல்புடையதாகும். வாழ்க்கையின் முக்கியத்துவங்கள், சமூக நிறுவனங்கள், தொழில்மயத்தினுடைய அளவு, சமூகப் பொருளாதார முன்னேற்றத்தின பொதுவான நிலை போன்றவற்றிற்கேற்ப இது நாட்டிற்கு நாடு, காலத்திற்குக் காலம் வேறுபட்ட பொருள் விளக்கத்தினைக் கொண்டிருக்கிறது. ஒரு நாட்டிற்குள்ளும் இதனுடைய பொருள் விளக்கம் மாறுபடலாம்.

'தொழிலாளர் நலம்' என்ற சொற்றொடர் பலவற்றை உட்கொண்டுள்ளதாகும். அதனுடைய நோக்கம் பரந்துள்ளது. கல்வி, சமூக, அரசியல், தொழிலதுறை போன்ற எல்லாத துறைகளிலும் சார்புடைய நடவடிக்கைகளை இஃது உட்கொண்டுள்ளது. பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வினை அதிகரிக்கச் செய்கின்ற வசதிகள், வாழ்க்கைத் தரத்தினை மேம்படுத்துவதில் உதவி புரிகின்ற வசதிகள், சிறந்த பணிச் சூழ்நிலைகளை அனுபவிப்பதில் துணைபுரிகின்ற வசதிகள், திறமையினைப் பொதுவாக உயர்த்துவதில் உறுதுணை புரிகின்ற வசதிகள் போன்றவை எல்லாம் தொழிலாளர் நலத்தில் சேர்க்கப்பட்டுள்ளன. வாழ்க்கை நல ஏற்பாடுகளுக்கான வசதிகள், இடை ஓய்வுகள், சிற்றுண்டி சாலைகள், மருத்துவ வசதிகள், போக்குவரத்து வசதிகள், இட வசதிகள் போன்றவை தொழிலாளர் நலவாழ்வு நடவடிக்கைகளில் அடங்குகின்றன. இவ்வாறாகப் பணியாளர்களைச் சுற்றி எல்லாப் புற வளர்ச்சியினை ஏற்படுத்துவதற்கும், அவர்களது வாழ்க்கைத் தரத்தினை உயர்த்துவதற்கும, சமுதாயத்தின் சிறந்த மகிழ்ச்சிகரமான குடிமக்களாகச் செய்வதற்கும்

மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகளின் தொடர்ச்சியினை இஃது உட்கொண்டுள்ளது.

தொழிலாளர் நலம்பற்றிய அணுகும் முறைகள்

தொழிலாளர் நலம்பற்றிய கோட்பாட்டின் வளர்ச்சியில் மூன்று பொதுவான அணுகு முறைகள் உள்ளன. அவையாவன :

1. தந்தைக்குரிய அணுகு முறை (Paternalistic approach).
2. தொழில் திறமை சார்ந்த அணுகும் முறை (Industrial efficiency approach).
3. சமுதாய வழி அணுகும் முறை (Social approach).

தந்தைக்குரிய அணுகும் முறை

இருபதாம் நூற்றுண்டின் தொடக்கக்காலத்தில் மேற்கொள்ளப் பட்டுள்ள நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளின் பண்பு நலனைகத் தந்தைக் குரிய அணுகும் முறை என்ற கோட்பாடு விளங்கியது. அக் காலத்தில் வளர்ந்து வருகின்ற சமுதாயம்பற்றிய மனச்சாட்சி யினைக் கொண்ட பணியாண்மையர்களாலும் பணியாளர்களின் நல்வாழ்வில் அக்கறை எடுத்துக்கொண்ட பணியாண்மையர் களாலும் பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப் பட்டன. இருபதாம் நூற்றுண்டின் தொடக்கத்தில், பணியாண் மையர் பணியாளர்களுடன் நெருங்கிய தொடர்பு பெற்றிருந் தார்கள். இவர்களுடைய பிரச்சினைகளை நன்கு அறிந்திருந்தார் கள், கொடைக் குணமுள்ள (philanthroplic) மனித இனநலப் பற்றுடைய (humanitarian), மதச்சார்புள்ள எண்ணங்களால் ஊக்குவிக்கப்பட்டுப் பணியாளர் நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப் பதற்கு அவர்கள் தொடங்கினுர்கள்.

தொழில் திறமை சார்ந்த அணுகும்முறை

தந்தைக்குரிய அணுகும் முறைக்கு அடுத்த அணுகும் முறை தொழில் திறமை சார்ந்த அணுகும் முறையாகும். தொழில் நிறுவனங்களின் அளவு அதிகரித்தாலும் தொழில் நிறுவனங் களின் உரிமைக்கும் மேலாண்மைக்குமிடையேயான பிளவு அதிகரித்தாலும், பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதன் வாயிலாகத் தொழிலாளர்களின் திறமையினை அதிகரிக்கலாம் எனப் பணியாண்மையர் கருதினர். பணியாளர் களின் பணிச் சூழ்நிலைகள், வாழ்க்கை நிலைகள், பணியகச் சூழ் நிலைகள் போன்றவற்றை மேம்படுத்துவதன் மூலம் பணியாளர் களின் திறனை உயர்த்தலாம் என உரைக்கப்பட்டது. எனவே,

பணியாளர்களின் திறனை உயர்த்தும் நோக்கத்துடன் அவர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளித்தல் என்பதைப் பல பணியாண்மையர் ஏற்றுக்கொண்டனர். ஆனால், இவ்வணுகும் முறைக்குத் தொழிற்சங்கங்களிடமிருந்து எதிர்ப்புக் கிளம்பியது. இயந்திரங்களைக் கவனித்தல், பராமரித்தல், பேணுதல்பற்றிய பிரச்சினைகள் தொழிலாளர் நலப் பிரச்சினைகளிலிருந்து மாறுபட்டவை என அவை வாதிட்டன.

சமுதாய வழி அணுகும் முறை

சமுதாயம் முழுவதற்கும் பொதுவான நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதற்கான ஒரு செயல் முறையாகத் தொழிலாளர் நலம்பற்றிய சமுதாய வழி அணுகும் முறை தோற்றுவிக்கப்பட்டது. இம் முறையில், திறமையினை அதிகரித்தலின் மீதுள்ள வலியுறுத்தல் அடிப்படையான குறைந்த அளவு வசதிகளை அளித்துப் பணியாளர்களின் பொதுவான நல்வாழ்வினை மேம்படுத்துவதன்மீது மாற்றப்பட்டுள்ளது. இந்த அணுகும் முறை தொழிலாளர் நலனின் எல்லா விதமான சமூக நல்வாழ்வுத் திட்டத்தின் முழுமையான பகுதியாகக் கருதப்படுகிறது. பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு, திறமை, பற்றுறுதியினை மேம்பாடு செய்தல் என்பவை தொழிலாளர் நல்வாழ்வுவசதிகளை அளித்தலிலிருந்து இயல்பாக ஏற்படுகின்ற விளைவுகளாகும். ஆனால், இது நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதற்கு ஊக்கமளிக்கக் கூடிய அடிப்படைக் காரணியாகாது. இம் முறை பணியாளர்களாலும் தொழிற்சங்கங்களாலும் வரவேற்கப்பட்டுள்ளது. ஏனெனில், நல்வாழ்வு வசதிகளை அளித்தல் தொழிலாளர்களின் திறமையுடன் இணைக்கப்படவில்லை.

தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளின் நோக்கங்கள்

தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் பின்வரும் நோக்கங்களுக்காக மேற்கொள்ளப்படுகின்றன என்று எச். எஸ். ஹிர்கல்டி (H. S. Hirkaldy) என்ற நூலாசிரியர் 'தொழில் உறவுகளின் உயிர்நிலை' (The Spirit of Industrial Relation) என்ற நூலில் கூறியிருக்கின்றார்.

1. தொழில் துறைப் பணியாளர்களின் எண்ணக் குலைவான எண்ணத்தினை எதிர்த்துப் போராடுதல்,
2. தனிமுறையான குடும்பக் கவலைகளிலிருந்து பணியாளர்களை விடுவித்தல்,
3. பணியாளர்களின் உடல் நலத்தினை மேம்படுத்துதல்,

4. பணியாளர்களின் கருத்துகளைத் தாங்களாகவே தெரிவிப்பதற்கான வழிவகைகளை அளித்தல்.
5. ஒரு பணியாளர் பிற பணியாளர்களைக் காட்டிலும் மேம்பாடடைவதற்குச் சில தொழில் எல்லையினை அளித்தல்.
6. பணியாளர்கள் ஒரு பரந்த வாழ்க்கைக் கோட்பாட்டினைக் அடைவதற்கு உதவுதல்.

கோட்பாடுகள்

தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக நல்வாழ்வு வசதிகளுக்கான திட்டத்தினைத் தயாரிக்கும்பொழுது பின்வரும் கோட்பாடுகளை மனத்திற்கொள்ள வேண்டும்.

1. குறைவான கூலிகள், குறைந்த பிற படிகள் போன்றவை அளிக்கப்படுவதற்காக நல்வாழ்வு வசதிகள் செய்து கொடுக்கப்படுகின்றன என்று கருதக் கூடாது. பணியாளர்களின் வருவாய்களில் ஏற்படுகின்ற அதிகரிப்புகளைத் தவிர்ப்பதற்காக இவ் வசதிகளை அளிக்கக் கூடாது.
2. பணியாளர்களின் தேவைகளை முறையாக மதிப்பீடு செய்து, அத் தேவைகளுக்கேற்ப நல்வாழ்வு வசதிகள் அளிக்க வேண்டும். அத் தேவைகளில் மிகவும் இன்றியமையாதனவற்றிற்கு முதன்மையிடங்களைக் கொடுக்க வேண்டும். சான்றாக, பொழுதுபோக்கு வசதிகள், நீச்சல் குளம் போன்றவற்றைக் காட்டிலும் வீட்டு வசதிகள், வாழ்க்கை நல ஏற்பாடுகளுக்கு முதன்மை அளிக்க வேண்டும்.
3. நல்வாழ்வு வசதிகளைப் பணியாளர்கள் பயன்படுத்திக் கொள்வதில் வலுக்கட்டாயம் இருத்தல் கூடாது.
4. பணியாளர் நல்வாழ்வுத் திட்டங்களைத் தயாரிப்பதிலும், நிருவாகம் செய்வதிலும் பணியாளர்களைப் பங்குகொள்ளுமாறு அனுமதிக்க வேண்டும்.

பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளை வகைப்படுத்துதல்

பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன. அவையாவன :

1. தொழில் நிறுவனத்தினுள்ளே அளிக்கப்படுகின்ற வசதிகள்,

2. தொழில் நிறுவனத்திற்கு வெளியே அளிக்கப்படுகின்ற வசதிகள்.

தொழில் நிறுவனத்தினுள்ளேயும் வெளியேயும் அளிக்கப் படுகின்ற தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளைப் பின்வரும் மூன்று வகையாகப் பிரிக்கலாம் :

1. தன் விருப்பப்படி செய்யப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்.
2. சட்டப்படி செய்யப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்.
3. உடனிகழ்வு நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்.

தொழில் நிறுவனத்தினுள்ளே அளிக்கப்படுகின்ற வசதிகள்

பணியாளர்கள் பணிபுரிகின்ற தொழிலகத்திற்குள் அளிக்கப் படுகின்ற வசதிகளும் சேவைகளும்தான் தொழில் நிறுவனத் திற்குள்ளே அளிக்கப்படுகின்ற வசதிகள் என்று வழங்கப்படு கின்றன. இடை ஓய்வுகள், இன்னிசை போன்றவையால் தொழிலாளர்களின் சோர்வினைக் குறைத்தல், வாழ்க்கை நல ஏற்பாடுகள், கழிப்பிடங்கள் (latrines), சிறுநீர் கழிப்பிடங்கள் (urinals), குடிநீர், மருத்துவ வசதிகள், பாதுகாப்பான இடங்கள், குழந்தைகள் காப்பகங்கள், சிற்றுண்டிச்சாலைகள், இயந்திரங்களுக்கு வேலியமைப்பு, இயந்திரங்களை மூடுதல், பாது காப்பு உடைகள், இயந்திரத் தளவாடங்களை முறையாக அமைத்தல், தேவையான முறையான வெளிச்சம், முதலுதவிச் சாதனங்கள், தீ அணைக்கும் கருவிகள், மேம்படுத்தப்பட்ட பணிச் சூழ்நிலைகள், பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான சிறந்த முறைகள், ஒழுங்குமுறை, ஒழுங்குணர்வு போன்ற பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் இப் பிரிவில் அடங்கு கின்றன.

தொழில் நிறுவனத்திற்கு வெளியே அளிக்கப்படுகின்ற வசதிகள்

பணியாளர்கள் பணிபுரிகின்ற தொழிலகங்களுக்கு வெளியே அளிக்கப்படுகின்ற வசதிகளும் சேவைகளும்தான் தொழில் நிறுவனத்திற்கு வெளியே அளிக்கப்படுகின்ற வசதிகள் என்று கூறப்படுகின்றன. இப் பிரிவில் பின்வரும் வசதிகளும் சேவை களும் அடங்குகின்றன. நல்ல வீட்டு வசதி, மருத்துவவசதிகள், பொழுதுபோக்கு வேடிக்கை (amusement), விளையாட்டுகள், விரி வுரைகள், விவாதங்கள், மனமகிழ் மன்றங்கள், போக்குவரத்து, தொழிலாளர் கூட்டுறவுச் சங்கங்கள், சமூக ஈட்டுறுதித் திட்டம்,

ஓய்வூதியங்கள், நோய்வாய்ப்பட்ட காலங்களில் பண உதவி. முற் காலத்தில் தொழில் நிறுவனங்களுக்கு வெளியே பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற வசதிகளுக்கு உரிய முக்கியத்துவம் அளிக்கப் படவில்லை. ஆனால், பணியாளர்களது பொதுவான நல்வாழ்விற்கு இவ் வசதிகள் மிகவும் இன்றியமையாதவை என இப்பொழுது உணரப்பட்டு வருகிறது.

தன் விருப்பப்படி செய்யப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்

பணியாண்மையரால் பணியாளர்களின் மேம்பாட்டிற்காக அரசாங்கத்திடமிருந்து வருகின்ற நெருக்கமின்றி அளிக்கப்படு கின்ற அல்லது மேற்கொள்ளப்படுகின்ற நடவடிக்கைகள் இதில் அடங்குகின்றன. கொடைக் குணமுள்ள தன்மையின் அடிப்படை யிலும் பணியாளர்களின் திறமையினை அதிகரிப்பதற்காகச் செய்யப் படுகின்ற சிறந்த முதலீடு என்ற நம்பிக்கையின் அடிப்படையிலும் தன் விருப்பப்படி செய்யப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. ஒய். எம். சி, ஏ , ரோட்டரி சங்கங் கள், அரிமா சங்கங்கள் போன்ற சமூக அமைப்புகளும்கூட இவ் வாறான நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்கின்றன.

சட்டப்படி செய்யப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்

பணியாளர்களின் பொதுவான நல்வாழ்விற்காக அரசாங்கத் தால் இயற்றப்பட்டுள்ள சட்டத்தின் விதிகளுக்கிணங்க பணி யாண்மையரால் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கை கள் சட்டப்படி செய்யப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளா கின்றன. வாழ்க்கை நிலைமைகள், குறைந்த அளவு கூலிகள், துப்புரவு நிலைகள், அலுவல் நேரங்கள், வெளிச்சம் போன்றவற் றுடன் இவை தொடர்பு கொண்டுள்ளன. இந் நடவடிக்கை களைக் கட்டாயமாகப் பணியாண்மையர் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

உடனிகழ்வு நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்

பணியாளர்களின் நலனுக்காகத் தொழிற்சங்கங்களால் மேற் கொள்ளப்படுகின்ற நடவடிக்கைகளுக்கு உடனிகழ்வு நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் எனப் பெயரிடப்பட்டுள்ளது. பணியாளர்களின் உடனிகழ்வு நலன்களுக்காகவும் உதவிக்காகவும் பணியாளர்களால் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற இந் நடவடிக்கைகள் சட்டப்படி செய்யப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளின் வரம்பிற்கு அப்பாற்பட்டவையாகும்.

பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளித்தலின் முக்கியத் துவம்

பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதனால் பின் வருகின்ற நன்மைகள் ஏற்படுகின்றன:

1. பணியாளர்கள் பணியிலிருந்து விலகும் வீதம் மற்றும் பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் வீதம் மிகக் குறைந்த அளவிற்குக் குறைக்கப்படுகிறது. ஏனெனில், பல்வேறு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிக்கும்பொழுது, அவர்கள் அவற்றை இழந்துவிட்டுப் பணியிலிருந்து விலகுவதற்கு விரும்பமாட்டார்கள்.

2. பணியாளர்கள் நன்கு கவனிக்கப்படுகின்றார்கள். அவர் களுடைய நலன்கள் பாதுகாக்கப்படுகின்றன என்ற எண்ணம் பணியாளர் மனத்தில் நிறுவனத்தைப்பற்றிய ஒரு பங்கீடுபாட்டினை (stake) உருவாக்குகின்றது.

3. இந்த நல்வாழ்வு வசதிகள் தொழில் தகராறுகளைக் குறைப்பதிலும் தொழில் அமைதியினைக் காப்பதிலும் உதவிபுரிகின்றன. ஏனெனில், நல்வாழ்வு வசதிகள் பணியாளர்களுக்கு மனநிறைவினை அளிக்கின்றன. மிகச் சிறிய காரியங்களின் மீதான தகராறுகளைக் கூடிய விரைவில் தவிர்க்கவேண்டும் என்று அவர்கள் கருதுகின் றார்கள். அவர்கள்மீது பணியாண்மையரும் அரசாங்க மும் ஆர்வம் கொண்டுள்ளார்கள் என்பதை அவர்கள் உணரத் தொடங்குகின்றார்கள்.

4. இதற்காகத் தொழில் நிறுவனங்கள் நிலையான குடி வாழ்வை மேற்கொண்டுள்ள நிலையான பணியாளர்களை அடைவதற்கு உதவிபுரிகின்றன. நல்வாழ்வு வசதிகள் அளிப்பதால், குறிப்பிட்ட தொழிற்சாலைகளில் பணி யாளர்கள் நீண்ட நாள்கள் பணிபுரிய விரும்புகின்றார்கள். இஃது ஒரு நிலையான பணியாளர் அணியினை உருவாக்கு வதற்குத் துணைபுரிகிறது.

5. நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் பணியாளர்களின் தோற்றத் தில் ஒரு மாற்றத்தினை ஏற்படுத்துகின்றன. அவர் களுடைய மனவளர்ச்சியினை மேம்படுத்துகின்றன. நாட்டின் நல்ல குடிமக்களாக அவர்கள் மாறுவதற்கு உதவிபுரிகின்றன. தொழில்மயம் மிகக் கொடுமையான சமூக விளைவுகளை உருவாக்கியுள்ளது. பணியாளர் களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகள் அளிக்கப்படாவிட்டால்,

மது, சூதாட்டம், விபச்சாரம், கழிகடைநிலை (squalor) போன்ற பல்வேறு சமூகத் தீய பழக்கவழக்கங்களுக்குப் பணியாளர்கள் இரையாகிவிடுவார்கள். அவர்கள் மனநிறைவடைந்தால், இழிவான சமுதாயத்திற்கெதிரான நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடமாட்டார்கள். அவர்களுடைய ஒழுங்குணர்வும் குறிப்பிடத்தக்க அளவு அதிகரிக்கின்றது.

6. பணியாளர்கள் மிகவும் ஒத்துழைப்புடனும் விருப்பத்துடனும் உழைப்பவர்களாக மாறி இருப்பதைப் பணியாண்மையர் அறிந்தால், உற்பத்திக்குத் தேவையான பிற மூலப்பொருள்களைப் போன்று பணியாளர்களை நடத்த மாட்டார்கள். மேலும், பணியாளர்களின் போக்கிலுள்ள மாற்றம் பணியாண்மையர்களது போக்கினையும் மாற்றி, நல்வாழ்வு வசதிகளைப் பணியாளர்களுக்கு அளிக்குமாறு செய்கிறது. பணியாண்மையர் பணியாளர்களை மிகவும் அனுதாபத்துடன் நடத்துவார்கள். மேலும், இலாபத்தில் தொழிலாளர்களுக்குப் பங்கீடு அளிக்கவும் நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்புக் கொள்ளவும் பணியாண்மையர் தயங்கமாட்டார்கள்.

7. தொழில் நிறுவனத்திற்குள்ளேயும் வெளியேயும் அளிக்கப்படுகின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் பணியாளர்களை அவர்களது வீட்டிலும் தொழிற்சாலையிலும் மகிழ்ச்சியாக இருக்குமாறு செய்து அவர்கள் பணிகளில் முழுக் கவனத்துடன் ஈடுபாடு கொள்ளுமாறு செய்கின்றன. இஃது அவர்களுடைய திறமையை அதிகரிக்கச் செய்கிறது. பணியாளர்கள் வசிப்பதற்கான ஒரு தரமான வீடு, உண்பதற்குப் போதிய நல்ல உணவு, நல்ல உடல்நலம், சிறந்த பொழுதுபோக்கு வசதிகள் போன்றவற்றை அவர்கள் பெற்றிருந்தால் தான் அவர்களுடைய திறமையும் உற்பத்தித் திறனும் எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற அளவிற்கு இருக்கும்.

8. பணியாளர்களுக்கான நல்வாழ்வு வசதிகளிலிருந்து பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்கும் கிடைக்கக் கூடிய பொருளாதார நன்மைகளுடன், அவை பல்வேறு சமூக நன்மைகளையும் அளிக்கின்றன. பணியாளர்களின் உடல் நலத்தினை மேம்படுத்துதல், தீய பழக்கவழக்கங்களைக் குறைத்தல், தாய்மை அடையும் வீதமும், குழந்

தைகள் மரண வீதமும் குறைந்திருத்தல் போன்றவை சமூக நன்மைகளில் அடங்குகின்றன. எனவே, இந்த நடவடிக்கைகள் பணியாளர்கள் மகிழ்ச்சிகரமாக இருப்பதற்கும் வசதியான முழுமையான வாழ்வினை அமைத்துக்கொள்வதற்கும் தேவையான வசதிகளை அளிக்கின்றன. மேலும், இந் நடவடிக்கைகள் பணி யாளர்களின் மதிப்பு நிலையையும் வாழ்க்கைத் தரத்தை யும் உயர்த்துவதற்கு உதவிபுரிகின்றன.

சுருக்கமாகக் கூறுமிடத்து, பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக் கைகள் மனிதாபிமான, பொருளாதார, நகர்ப்புற நோக்கங்களில் தொண்டு செய்கின்றன.

பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளை அளிக்கின்ற முகமைகள்

பணியாளர்களது நலன்களைக் காப்பதிலும் துயர்களை (lot) நீக்குவதிலும் பல முகமைகள் அக்கறை கொண்டுள்ளன. அம் முகமைகளாவன:

1. மத்திய மாநில அரசுகள்.
2. பணியாண்மையர்.
3. தொழிற்சங்கங்கள்.
4. பிற முகமைகள்.

இரண்டு முக்கியக் காரணங்களுக்காகப் பணியாளர்களின் வாழ்க்கை நிலைகளை மேம்படுத்துவதில் மத்திய மாநில அரசுகள் ஆர்வம் கொண்டுள்ளன. ஒன்று, மக்கள் நல அரசினை (welfare state) ஏற்படுத்துவதில் மாநில, மத்திய அரசுகள் ஆர்வம் கொண் டுள்ளன. அவ்வாறான குறிக்கோளால், பணியாளர்களைப் புறக் கணிப்புச் செய்ய முடியாது. அவர்கள் சமுதாயத்தின் கணிசமான ஒரு பகுதியாக இருப்பதால், அவர்களுடைய நல்வாழ்வினை மனத் தில் கொள்ள வேண்டும். இரண்டு மத்திய, மாநில அரசுகள் நாட்டின் பொருளாதார முன்னேற்றத்திலும் தொழிற்றுறை முன் னேற்றத்திலும் முக்கிய ஆர்வம் கொண்டுள்ளன. பணியாளர் களின் உற்பத்தித் திறனும் ஒழுங்குணர்வும் எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற அளவிற்கு இல்லாவிடின் இவ்வாறான முன்னேற்றத்தை அடைய முடியாது என்பது இப்பொழுது உணரப்பட்டுள்ளது.

கொடைக் குணமுள்ள அடிப்படைகள் அல்லது பணியாளர் களின் உற்பத்தித் திறனை அதிகரித்தல் என்ற அடிப்படையின்

மீது பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதில் பணி யாண்மையர் ஆர்வம் கொண்டுள்ளனர். நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதால் மொத்த உற்பத்தியும் இலாபமும் அதிகரிக்கலாம். தொழிலாளர்களின் நலன்களை மேம்படுத்துவதற்காகத்தான் தொழிற்சங்கங்கள் நிறுவப்பட்டுள்ளன. தொழிற்சங்கங்களின் உறுப்பினர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளித்தல் அவற்றின் நோக்கங்களில் ஒன்றாகும். அவை அவ்வாறான வசதிகளை அளித் தால், தொழிலாளர்கள் பிறர் தயவின்றி இருக்கலாம். மேலும், அவை சமூகத்தில் அவர்களுடைய மதிப்பு நிலையினை உயர்த்த லாம்.

இந்தியாவில் தொழிலாளர் நலம்

நமது நாட்டில் பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதில் மத்திய, மாநில அரசுகளும் பணியாண்மையரும் ஆர்வம் கொண்டுள்ளார்கள். அதன் பயனாகத் தொழிலாளர்களின் வாழ்க்கை நிலைகளில் குறிப்பிடத்தக்க அளவு முன்னேற்றம் ஏற் பட்டுள்ளது. அவ் வசதிகள் பணியாண்மையர்களின் மிகச் சிறந்த முதலீடாகக் கருதப்படுகின்றன, ஏனெனில், அவை தொழில் திறமையினை அதிகரிக்கச் செய்கின்றன. இந்தியாவில் பின்வரும் காரணங்களுக்காக, நல்வாழ்வு வசதிகள் மிகவும் தேவைப்படு கின்றன.

1. நிலையான திறமை வாய்ந்த தொழிற்றுறைப் பணியாளர் தொகுப்பினை ஏற்படுத்துதல்.
2. பணிக்கு வராத பணியாளர்களின் வீதத்தையும் பணி யாளர்கள் பணியிலிருந்து விலகும் வீதத்தையும் குறைத்தல்.
3. மதக்குடி, சூதாட்டம் போன்ற தீய பழக்கவழக்கங்களி லிருந்து பணியாளர்களை விடுவித்தல்.
4. மிகவும் கீழான வாழ்க்கைத் தரத்தினை உயர்த்துதல்.

மத்திய, மாநில அரசுகள் மேற்கொண்டுள்ள தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்:

இரண்டாவது உலகப்போருக்கு முன்னர், தொழிற்றுறைப் பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதில் அரசு அதிக ஆர்வம் எடுத்துக்கொள்ளவில்லை. இரண்டாவது உலகப் போர் தொடங்கியபொழுதுதான், நல்வாழ்வு வசதிகளின் முக்கியத்து வத்தினை அரசு உணர்ந்து அவற்றிற்கான முயற்சியில் இறங்

கியது. பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறனையும் ஒழுங்குணர்வினையும் அதிகரிப்பதற்கு நல்வாழ்வு வசதிகள் இன்றியமையாதவை என அரசு உணர்ந்தது. அப்பொழுதுதான் மொத்த உற்பத்தியைப் பெருக்குவதில் பணியாளர்கள் ஆர்வத்துடன் உழைப்பார்கள். அதன்மூலம் போரில் வெற்றியடையலாம் என்று கருதப்பட்டது. நாடு சுதந்தரம் அடைந்த பின்னர், மக்கள் நல அரசை (welfare state) ஏற்படுத்துவது என்ற கோட்பாட்டினை அரசு குறிக்கோளாகக் கொண்டு செயல்பட்டு வருகிறது. 1948ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்ட தொழிற்சாலைகள் சட்டத்தில் விரிவான விதிகள் சேர்க்கப்பட்டுள்ளன.

இப்பொழுது, 1948ஆம் ஆண்டுத் தொழிற்சாலைகள் சட்டம், 1952ஆம் ஆண்டுச் சுரங்கங்கள் சட்டம், 1951ஆம் ஆண்டு தோட்டத் தொழிலாளர் சட்டம், 1966ஆம் ஆண்டு பீடி, சிகரெட்டுப் பணியாளர்கள் (வேலைக்கட்டு வரம்புகள்) சட்டம் போன்றவை பொருந்துகின்ற தொழிற்சாலைகள் மற்றும் சுரங்கங்கள், தோட்டங்களில் சிற்றுண்டிச்சாலைகள், ஓய்வகங்கள், குழந்தைகள் காப்பகங்கள், மருத்துவ வசதி, கல்வி வசதிகள், பொழுதுபோக்கு வசதிகள், கழுவுதல் வசதிகள் போன்ற சில வசதிகளை அளிக்கின்றன. 1970ஆம் ஆண்டில் இயற்றப்பட்ட ஒப்பந்தத் தொழிலாளர் (ஒழுங்குபடுத்தலும் ஒழித்தலும்) சட்டமும் ஒப்பந்தத் தொழிலாளர்களுக்கு இவைபோன்ற நலன்களை அளிக்கின்றது. மேற்கூறப்பட்ட சட்டங்களில் பணிபுரிவதற்கான வயது, அலுவல் நேரங்கள் போன்றவற்றைப்பற்றிய விதிமுறைகள் கூறப்பட்டுள்ளன. மேலும், பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள், சுற்றுப் புறங்களைச் சுகாதார முறையில் பேணிக் காத்தல் போன்றவற்றிற்கும் வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளன.

தொழிற்சாலைகள் சட்டத்தில் பணியாளர்களுக்குப் போதிய நல்வாழ்வு வசதிகளை அளித்தல் பற்றி 42ஆவது பிரிவிலிருந்து 50ஆவது பிரிவு வரை கூறப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு தொழிற்சாலையிலும் ஆண், பெண் தொழிலாளர்களின் உபயோகத்திற்காகத் தனித்தனியாகத் தேவையான, முறையான மறைக்கப்பட்ட கழுவுமிடங்கள் அமைக்கப்பட வேண்டும். மேலும் அவை, பணியாளர்கள் எளிதில் பயன்படுத்திக் கொள்ளுமாறும் சுத்தமாகவும் வைத்திருத்தல் வேண்டும். தொழிற்சாலைகளில் ஈரமான துணிகளை உலர்த்துவதற்கும் அலுவல் நேரங்களில் அணியாத உடைகளைப் பாதுகாத்து வைப்பதற்கும் வசதிகள் செய்ய வேண்டும். நின்றுகொண்டே பணிபுரிய வேண்டிய நிலையிலுள்ள பணியாளர்களுக்குப் பணிபுரிகின்றபொழுது ஓய்வு எடுத்துக்கொள்வதற்காகக்

கிடைக்கக்கூடிய வாய்ப்புகளில் அமர்ந்துகொள்வதற்கான வசதிகள் அமைத்துக் கொடுக்க வேண்டும். 150 பணியாளர் களுக்கு ஒரு முதலுதவிப் பெட்டி வீதம் வைத்திருத்தல் வேண்டும். 500 பணியாளர்களுக்கு மேல் பணிபுரிகின்ற தொழிற்சாலைகளில் போதிய மருத்துவ, செவிலிப் பணி அலுவலர்களுடன் கூடிய மருந்து அறை இருக்க வேண்டும். 250 தொழிலாளர்களுக்கு அதிகமாகப் பணிபுரிகின்ற தொழிற்சாலைகளில் சிற்றுண்டிச் சாலைகள் அமைக்கப்பட வேண்டும். 150 பணியாளர்களுக்கு மேல் பணிபுரிகின்ற தொழிற்சாலைகளில் பாதுகாப்பு இடங்கள், ஓய்விடங்கள், உணவருந்துவதற்கான அறைகள் நிறுவ வேண்டும். 50 பெண் தொழிலாளர்களுக்கு அதிகமாகப் பணி புரிகின்ற நிறுவனங்களில் குழந்தைகள் காப்பகங்கள் இருக்க வேண்டும். 500 அல்லது அதற்கு அதிகமான பணியாளர்கள் பணிபுரிகின்றத் தொழிற்சாலைகளில் நல்வாழ்வு அதிகாரிகள் (welfare officers) இருத்தல் வேண்டும். நல்வாழ்வு அதிகாரி களின் எண்ணிக்கை, கடமைகள், தகுதிகள், வேலைகட்டு வரம்பு கள் போன்றவை மாநில அரசால் நிருணயம் செய்யப்படுகின்றன.

சுரங்கத் தொழிலாளர்களின் நல்வாழ்விற்காக, நிலக்கரி, மைக்கா, இரும்புத்தாது, சுண்ணும்புக்கல் சுரங்கங்களில் நல்வாழ்வு நிதிகள் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளன. இந்தியப் பேரரசு 1946ஆம் ஆண்டு தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நிதிகளை ஏற்படுத்தி யுள்ளது. இப்பொழுது இருநூறுக்கும் அதிகமான நல்வாழ்வு நிதிகள் உள்ளன. அவற்றின் மூலம் ஓர் இலட்சத்திற்கும் அதிக மான பணியாளர்கள் பயனடைந்து வருகின்றூர்கள். இந் நிதிகளை நிருவாகம் செய்வதில் பணியாண்மையருடன் பணியாளர்களின் சார்பாளர்கள் இணைக்கப்பட்டுள்ளார்கள். வீட்டு வசதி, மருத்துவ உதவி, கல்வி வசதி, பொழுதுபோக்கு வசதிகள் போன்றவற் றிற்கு இந் நிதிகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

வீட்டு வசதி, மருத்துவ வசதி, குழந்தைகளுக்குக் கல்விக் கட்டணச் சலுகை, பொழுதுபோக்கு வசதிகள், சிற்றுண்டிச் சாலைகள் போன்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள் துறைமுகத் தொழி லாளர்களுக்காக மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. நியாயவிலைக் கடை களும் நுகர்வோர் கூட்டுறவுச் சங்கங்களும்கூடச் சில துறைமுகங் களில் செயல்பட்டு வருகின்றன.

1951ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்ட தோட்டத் தொழிலாளர்கள் சட்டத்தின்படி, தங்கியிருக்கின்ற பணியாளர்களுக்கும் அவர் களது குடும்பங்களுக்கும் வீட்டு வசதிகள் அளிக்கவேண்டும்.

அவர்களுக்காக மருத்துவமனைகள் அல்லது மருந்தகங்கள் அமைக்க வேண்டும். பணியாளர்களுடைய குழந்தைகளின் கல்விக்காக ஆரம்பப்பள்ளிகளைச் சில பண்ணைகள் நடத்தி வருகின்றன. தையல், நெசவு, கூடைமுடைதல் போன்றவற்றிற்கான பயிற்சியினைச் சில தேயிலைத் தோட்டங்கள் அளிக்கின்றன. பொழுதுபோக்கு வசதிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. இந் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளுக்குத் தேயிலைக் குழு (Tea board) நிதி உதவி அளிக்கிறது.

1961ஆம் ஆண்டு மோட்டார் போக்குவரத்துத் தொழிலாளர்கள் சட்டத்தின் விதிமுறைகளின்படி, மோட்டார் போக்குவரத்துப் பணியாளர்களுக்குச் சிற்றுண்டிச்சாலைகள், ஓய்வுஅறைகள், ஒரே சீரான அலுவல் நேரங்கள், விடுமுறைகள் போன்ற வசதிகள் அளிக்கப்படுகின்றன.

இப்பொழுது எல்லா மாநில அரசுகளும் யூனியன் பகுதிகளும் பணியாளர்களுக்குக் கல்வி, வாழ்க்கைத் தொழிற்கல்வி, பொழுது போக்கு, பண்பாட்டு வசதிகளை அளிப்பதற்காக நல்வாழ்வு நிலையங்களை நடத்தி வருகின்றன. இந் நிலையங்கள் பணியாளர்களின் சமூக வாழ்வினையும், பணியாளர்களின் நிலையையும் குறிப்பிட்ட அளவிற்கு உயர்த்துவதில் உதவிபுரிந்து வருகின்றன.

சமீப காலத்தில் மத்திய, மாநில அரசுகள் பணியாளர்களின் நல்வாழ்வில் சிறிது ஆர்வம் காட்டி வருகின்றன. அவர்களது நிலையை உயர்த்துவதற்கு இன்னும் அதிகமாகச் செயற்பட வேண்டும். நல்வாழ்வு நிலையங்களின் எண்ணிக்கை குறைவாக உள்ளது. அவற்றின் எண்ணிக்கையினைப் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கைக்குத் தக்கவாறு உயர்த்த வேண்டும். பணியாளர் நல்வாழ்வுத் திட்டங்களுக்கு ஒதுக்கப்படுகின்ற நிதியின் அளவு மிகக் குறைவாக இருப்பதைக் கணிசமான அளவு உயர்த்த வேண்டும். நல்வாழ்வு நிலையங்களில் அளிக்கப்படுகின்ற நல்வாழ்வு வசதிகள் குறைவாகவே உள்ளன. போதிய வசதிகள் அளிப்பதற்கு ஏற்பாடுகள் செய்யப்பட வேண்டும். இந் நல்வாழ்வு நிலையங்களை நிருவாகம் செய்வதில் பணியாளர்களும் பங்கு கொள்ளுமாறு செய்யவேண்டும். நல்வாழ்வுத் திட்டங்களை ஒழுங்கமைத்து நடத்துவதற்குத் தேவையான பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்களை நியமிக்க வேண்டும். அப் பணியாளர்கள் உண்மையில் ஆர்வத்துடன் உழைத்தால்தான் இந் நிலையங்கள் பயனுள்ள நிலையங்களாகச் செயல்புரிய முடியும்.

பணியாண்மையர் மேற்கொண்டுள்ள நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்

பல்வேறு தொழிலாளர் சட்டங்களில் கூறப்பட்டுள்ள நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளைத் தவிர, சமீப காலம் வரையில் பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதற்குப் பணியாண்மையர் அதிக ஆர்வம் எடுத்துக்கொள்ளவில்லை. சட்ட விதிமுறைகளின்படி மேற்கொள்ள வேண்டிய நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளைப் பணியாண்மையர் முறையாகச் செயற்படுத்தவில்லை. அந் நடவடிக்கைகளின் மீதான செலவுகள் அவர்களுடைய இலாபங்களைக் குறைப்பதாக அவர்கள் கருதி வந்தார்கள். ஆனால், இப்பொழுது நிலைமை முன்னேற்றம் அடைந்து வருகிறது; பணியாண்மையர் களது மனப்போக்கும் மாறுதல் அடைந்து வருகிறது. சமீப காலத்தில் பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதில் பணியாண்மையர் கணிசமான அளவு ஆர்வம் காட்டி வருகின்றனர். நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளின் மீதான செலவுகளை அவர்கள் சிறந்த முதலீடாகக் கருதி வருகின்றனர்கள். பருத்தி நெசவு, கம்பளி நெசவு, சணல் நெசவு, பொறியியல், சிமெண்டு, சர்க்கரை, கண்ணாடி,இரசாயனப் பொருள்கள், தீப்பெட்டி, காகிதம் போன்ற தொழிற்சாலைகளிலுள்ள பணியாண்மையர் பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகள் அளித்து வருகின்றனர்.

பருத்தி நெசவுத் தொழிற்சாலைகளில் உள்ள சில பணியாண்மையர் பின்வருகின்ற வசதிகளை அளித்து வருகின்றனர். தகுதிபடைத்த மருத்துவர்களுடன் கூடிய நவீன மருந்தகங்கள், குழந்தைகள் காப்பகங்கள், கூட்டுறவுச் சங்கங்கள், அகவிளையாட்டுகள், புறவிளையாட்டுகள், வருங்கால சேமிப்பு நிதி, பணிக்கொடைத் திட்டங்கள், தானிய அங்காடிகள் (grain shops).

நாக்பூரில் உள்ள எம்பிரஸ் மில்ஸ் அளிக்கின்ற நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளை இத் தறுவாயில் சுட்டிக்காட்டுவது சாலப் பொருத்தமுடையதாகும். அந் நிறுவனம் அதனுடைய பணியாளர்களுக்கு அளிக்கின்ற நல்வாழ்வு வசதிகளாவன:

1. நன்கு தேர்ச்சிபெற்ற மருத்துவ அதிகாரிகளுடன் தேவையான எல்லாக் கருவிகளையும் கொண்டுள்ள நான்கு மருந்தகங்கள் உள்ளன. ஆண்களுக்கும் பெண்களுக்கும் தனித்தனியாக மருந்தகங்கள் நடத்தப்பட்டு வருகின்றன.
2. குழந்தைகள் காப்பகங்கள்.
3. பணியாளர்களின் குழந்தைகளுக்காகக் குழந்தைகள் வளர்ப்பிடங்கள் (nurseries), சிறுவர்களுக்குரிய விளையாட்டுமுறைக் கல்விப் பள்ளிகள்.

4. கூட்டுறவுக் கடன் சங்கங்கள்.

5. நோய்க்கால நலநிதி.

6. இலவசத் திரைப்படக் காட்சிகள்.

சணல் தொழிற்சாலைகளில் மருத்துவ வசதிகள், குழந்தை காப்பகங்கள் போன்ற வசதிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. பணியாளர் அதிகாரிகள் நியமிக்கப்பட்டுள்ளார்கள். நல்வாழ்வு நிலையங்களும் நடத்தப்பட்டு வருகின்றன.

சாம்சட்பூரிலுள்ள டாட்டா இரும்பு எஃகுத் தொழிற்சாலை, நாக்பூரிலுள்ள எம்பிரஸ் மில்ஸ், சென்னையிலுள்ள பக்கிங்காம் அண்டு கர்நாடிக் மில்ஸ், டெல்லியிலுள்ள டெல்லி அண்டு கிளாத் அண்டு ஜெனரல் மில்ஸ் போன்ற சில தொழில் நிறுவனங்கள் பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகள் அளிப்பதில் முன்னோடிகளாகத் திகழ்கின்றன. பெரும்பாலான பணியாண்மையர் சட்டத்தின் விதிமுறைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு வேண்டிய நல்வாழ்வு வசதிகளை-மருந்தகங்கள், குழந்தைகள் காப்பகங்கள், சிற்றுண்டிச்சாலைகள்-மட்டுமே மேற்கொண்டு வருகின்றனர். சில பணியாண்மையர்கள் மட்டுமே இவ் வசதிகளை மிகவும் உயர்வான தரத்தில் அளிக்கின்றார்கள். ஆனால், பெருவாரியான பணியாண்மையர் மிகக் கீழான நிலைகளில்தான் இவ் வசதிகளை அறிந்து வருகின்றனர்.

இந்தியாவிலுள்ள பெரும்பாலான பணியாண்மையர் நல்வாழ்வு வசதிகள் அளிப்பதற்காகச் செலவிடப்படுகின்ற பணத்தைச்சிறந்த முதலீடாகக் கருதாமல் தேவையற்ற செலவாகவே கருதி வருகின்றனர். தொழிற்சாலை முழுவதையும் பணியாளர்கள் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம். எனவே, பணியாளர்களுக்காகக் கட்டப்படுகின்ற ஓய்வு அறைகளை வீணான செலவுகள் எனப் பணியாண்மையர் கருதுகின்றனர். பணியாளர்கள் சிறுநீர்க் கழிப்பிடங்களையும், கழிப்பிடங்களையும் (latrines) பயன்படுத்துவதைக் காட்டிலும் திறந்த வெளிகளையே பெரிதும் விரும்புகின்றனர் எனக் காரணம் காட்டி அவற்றின் மீதான செலவுகளையும் தேவையற்ற வீணான செலவுகள் எனப் பணியாண்மையர் குறிப்பிடுகின்றனர். அக விளையாட்டுகள், புறவிளையாட்டுகள், சிற்றுண்டிச்சாலைகளுக்கா வசதிகளைப் பணியாளர்கள் பயன்படுத்துவதில் ஆர்வம் எடுத்துக்கொள்வதில்லை எனவும் குறை கூறப்படுகிறது. பல இடங்களில் தொழிற்சங்கங்களின் செல்வாக்கிலிருந்து பணியாளர்களைக் கவருவதற்காகவே பணியாண்மையர் பல்வேறு நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளை

மேற்கொண்டுள்ளனர். பல நல்வாழ்வு நிலையங்களில் கிடைக்கக் கூடிய படிப்பக வசதிகளையும் அகவிளையாட்டு வசதிகளையும் மேல்மட்டச் செயலாட்சிக் குழுவினரின் குடும்பத்தினர்தான் பயன்படுத்தி வருகின்றனர் எனக் குற்றம் கூறப்படுகின்றது. அவ்வாறான குற்றச்சாட்டுகள் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப் படுகின்ற நல்வாழ்வு வசதிகளின் நோக்கங்களையே தகர்த் தெறிகின்றன.

தொழிற்சங்கங்கள் மேற்கொண்டுள்ள நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்

பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைத் துறையில் குறிப்பிட்டுக் கூறும் அளவிற்குத் தொழிற்சங்கங்கள் நமது நாட்டில் பங்கு எடுத்துக்கொள்ளவில்லை. இவ்வாறான நிலைக்கு முக்கியமான காரணம் போதிய நிதி வசதி இல்லாமையேயாகும். கிராமங் களுடன் தொடர்பு, இந்தியப் பணியாளர் சமூகத்தின் குடி பெயர்கிற பண்பு இந்தியாவிலுள்ள தொழிற்றுறைத் தொழிலாளர் களின் நிலையற்ற தன்மை போன்றவை தொழிற்சங்கங்கள் நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிக்க முடியாமைக்குக் காரணமா கின்றன. தொழிற்சங்கங்கள் அவற்றின் உறுப்பினர்களின் நலன் களுக்காக உண்மையாகப் பாடுபடுபவையாகச் செயல்பட வேண்டும். அவை பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டால், அவ்வமைப்புகளின்மீது தொழிலாளர்களின் நம்பிக்கை உறுதியாக அதிகரிக்கும்.

அகமதாபாத் நெசவுத் தொழிலாளர் சங்கம், இரயில்வே பணி யாளர் சங்கங்கள், கான்பூரிலுள்ள மஸ்தூர் சபா (Mazdoor sabha of Kanpur) மற்றும் சில தொழிற்சங்கங்கள் மட்டுமே பணியாளர் களுக்கான நல்வாழ்வு வசதிகள் அளித்துவருகின்றன. பணி யாளர்களுக்காக அகமதாபாத் நெசவுத் தொழிலாளர் சங்கம் அளித்துவருகின்ற நல்வாழ்வு வசதிகள் பின்வருமாறு:

1. பணியாளர்களின் குழந்தைகளுக்காகப் பள்ளிகள், படிப்ப கங்கள், நூல்நிலையங்கள், உடற்பயிற்சிக்கூடங்கள்.
2. மருந்தகங்களும் தாய்சேய் நல விடுதிகளும்.
3. ஏராளமான வீடுகட்டும் சங்கங்கள், நுகர்வோர் சங்கங் கள் மற்றும் கூட்டுறவுக் கடன் சங்கங்கள் இணைக்கப் பட்டுள்ள கூட்டுறவு வங்கி.
4. பணியாளர்களுக்குச் சட்ட உதவி.

5. தொழிற்சங்க இயக்கத்தின் கோட்பாடுகளிலும் செயல் முறைகளிலும் பயிற்சி.
6. 'மஸ்தூர் சந்தேசு' (Mazdoor Sandesh) என்ற இரு வாரத்திற்கு ஒருமுறையான வெளியீடு.
7. 25 பண்பாட்டுச் சமூக நிலையங்கள் இயங்கி வருகின்றன. பட்டி மன்றங்கள், கலந்துரையாடல்கள், விரிவுரைகள், வாசகர் வட்டங்கள், சமூக-கல்வி வகுப்புகள், பொழுது போக்குத் திட்டங்கள் போன்றவை அந் நிலையங் களில் நடைபெற்று வருகின்றன.
8. கான்பூரிலுள்ள மஸ்தூர் சபா படிப்பகங்கள், நூல்நிலையம், மருந்தகங்கள் போன்ற நல்வாழ்வு வசதிகளைப் பணி யாளர்களுக்காக மேற்கொண்டு வருகின்றது. இரயில்வே பணியாளர் சங்கங்களில் சில பணியாளர்களுக்காகக் கூட் டுறவுச் சங்கங்களை நடத்தி வருகின்றன. ஆயுல் ஈட் டுறுதித் தவணைக் கட்டணங்களைச் செலுத்துதல், வேலை யின்மைக் கால உதவிகள், நோய்க்கால உதவிகள், ஓய்வுக்கால உதவிகள், இறப்பு உதவிகள், சட்ட உதவி கள் போன்ற வசதிகளை அளிப்பதற்காக நிதிகள் உரு வாக்கப்பட்டுள்ளன.

தொழில் உறவுகளைப் பேணிக் காப்பதிலும் கூடுதலான கூலிகள், அகவிலைப் படிகள், மேலூதியம் போன்றவற்றிற்காகப் போராடுவதிலும் தொழிற்சங்கங்கள் அதிகமாக ஈடுபாடு கொண்டுள்ளதால் அவற்றினால் நல்வாழ்வு வசதிகளைக் கணிச மான அளவு மேற்கொள்ள முடியவில்லை. மேலும், அவற் றிடத்துள்ள நிதிப் பற்றாக் குறையும் இந் நிலைக்கு ஒரு முக்கிய காரணமாகும். சமீப எதிர்காலத்தில்கூட அவை பணி யாளர் நல்வாழ்வு வசதிகளைக் கணிசமான அளவு அளிக்க முடியுமா? என்பது ஐயப்பாடாகவே உள்ளது.

தொழிற்சங்கங்கள் பின்வருகின்ற நடவடிக்கைகளைத் தற்காலிகமாக மேற்கொள்ளலாம்:

1. தொழிற்சங்கங்கள் நல்வாழ்வுத் திட்டங்களைத் தீட்டு வதிலும் நிருவாகம் செய்வதிலும் பணியாண்மை யருக்கும் அரசுக்கும் உதவ வேண்டும்.
2. அவை பணியாளர்களுடைய தேவைகளை அறிந்து, அவற்றைப் பணியாண்மையருக்கும் அரசுக்கும் தெரி வித்தல் வேண்டும்.

3. பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற நல்வாழ்வு வசதிகளைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுமாறு கவனக் குறைவான பணியாளர்களுக்குத் தொழிற்சங்கங்கள் எடுத்துக் கூற வேண்டும்.

4. பணியாளர்களின் நலன்களை அக்கறையுடன் காத்து வருபவையாகவும் தொழிற்சங்கங்கள் செயற்பட வேண்டும். மேலும், சட்டப்படி மேற்கொள்ளவேண்டிய நடவடிக்கைகள் உரிய முறையில் செயற்படுத்தபடு கின்றனவா? என்றும் அவை கவனிக்க வேண்டும்.

சமூக சேவை முகமைகள் மேற்கொண்டுள்ள பணியாளர் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்

பயனுள்ள தொழிலாளர் நல்வாழ்வுப் பணியினைப் பல சமூக சேவை முகமைகள் செய்து வருகின்றன. பம்பாய் சமூக சேவை சங்கம், சேவா சதன் சங்கம் (The seva sadan society), தாய்-சேய் நல்வாழ்வு அமைப்பு, ஒய். எம். சி. ஏ. தாழ்நிலை வகுப்பினர் பணிச் சங்கம் (The depressed classes mission society), வங்காள மகளிர் நிறுவனம் (the women's institute of Bengal) போன்ற சமூக சேவை முகமைகளை இத் தறுவாயில் குறிப்பிடலாம். இரவு நேரப் பள்ளிகள், நூலகங்கள், விரிவுரைகளை அமைத்துக் கொடுத்தல், பொது சுகாதாரத்தினை வளர்த்தல், பணியாளர் களிடையே விளையாட்டுகளை ஊக்குவித்தல் போன்ற நடவடிக்கை களில் இம் முகமைகள் ஈடுபாடு கொண்டுள்ளன.

பணியாளர் நல்வாழ்வு வசதிகளை மேம்படுத்துவதற்கான ஆலோசனைகள்

மத்திய, மாநில அரசுகள், பணியாண்மையர், தொழிற் சங்கங்கள், சமூக சேவை முகமைகள் அளிக்கின்ற பணியாளர் நல்வாழ்வு வசதிகள் பணியாளர்களின் தேவைகளுக்கு மிகவும் குறைவாகவே உள்ளன. அவை மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய நடவடிக்கைகள் ஏராளமாக உள்ளன. தமது நாட்டில் அளிக்கப் படுகின்ற பணியாளர் நல்வாழ்வு வசதிகளை மேம்படுத்துவதற் காகப் பின்வரும் ஆலோசனைகள் கூறப்படுகின்றன :

1. உடல்நலம், பாதுகாப்பு, பணியாளர் நல்வாழ்வு வசதிகள் பற்றித் தொழிலாளர் சட்டம், சுரங்கங்கள் சட்டம், தோட்டத் தொழிலாளர் சட்டம் போன்றவற் றில் கூறப்பட்டுள்ள விதி முறைகளைத் திறமையாகச்

செயல்படுத்துவதற்கான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

2. சிறந்த தகுதிகள், செயலறிவு, பயிற்சி பெற்ற போதிய நல்வாழ்வு அதிகாரிகளை நியமிக்க வேண்டும். அவர்கள் பணியாளர்களுடன் நேரிடையாகத் தொடர்புகொண்டு அவர்களுடைய பிரச்சினைகளைத் தனித்தனியே முறையாக அறிந்து, தேவையான முயற்சிகளை எடுக்க வேண்டும். அப்பொழுதுதான் பணியாளர்கள் மன நிறைவு அடைவார்கள்.

3. தகுதி படைத்த, திறமையான பணியாளர்களால் நிருவாகம் செய்யப்படுமாறுள்ள போதிய எண்ணிக்கையில் பணியாளர் நல்வாழ்வு நிலையங்களை ஏற்படுத்த வேண்டும். மேலும், நல்வாழ்வு நிலையப் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிப்பதற்கான முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்.

4. அதிகமான தொழிற்சாலைகளில் நல்வாழ்வு நிதிகளை உருவாக்க வேண்டும். ஏனெனில், நிதிப் பற்றுக் குறையால் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படுகின்ற நல்வாழ்வு வசதிகள் பாதிக்கப்படுகின்றன.

5. தொழிற்சாலைப் பாதுகாப்பு, ஆரோக்கியம், நல்வாழ்வு பற்றிய தேசிய அருங்காட்சியகம் (A National Museum of Industrial Safety, Health and Welfare) ஒன்றை அமைக்க வேண்டும். பணியாண்மையர்களுடைய ஆய்வாளர்களுக்கும் பணியாளர்களுக்கும் தேவையான தகவல்களைச் சேகரித்து அளிக்கின்ற கேந்திரமாக இது செயற்படவேண்டும்.

6. தொழிற்றுறை நோய்கள், தொழிற்றுறைப் பணியாளர்களுடன் தொடர்புள்ள பிற செயல்கள்பற்றித் தேவையான தகவல்களைச் சேகரிப்பதற்குப் போதிய ஏற்பாடுகள் செய்ய வேண்டும். இத் தகவல்களை முறையாகப் பகுத்தாய்தல் செய்து, அவற்றை நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதில் பயன்படுத்திக்கொள்வதற்கு, சம்பந்தப்பட்டுள்ள பல்வேறு அமைப்புகளுக்கு அளிக்கப்பட வேண்டும்.

7. தொழிற்சாலைகள், சுரங்கங்கள், தோட்டங்கள் ஆகியவற்றில் செயல்படுகின்ற குழந்தைகள் காப்பகங்களின் தரத்தினை உயர்த்த வேண்டும்.

8. சிற்றுண்டிச்சாலைகளில் சூடான உணவுகளை மலிவான விலையில் அளிப்பதை அதிகமாகப் பின்பற்றப்பட வேண்டும்.

9. பணியாளர்களுக்குத் தகுந்த போக்குவரவு ஏற்பாடுகளை விரிவான அளவில் செய்யப்பட வேண்டும்.

10. நுகர்வோர் பண்டங்கள், துணி, தயாரித்த ஆடைகள், மளிகைச் சரக்குகள் போன்றவற்றை வழங்குவதற்குத் தேவையான நியாயவிலை கடைகளைத் தொழிற்சங்கங்களின் கட்டடங்களுக்குள்ளேயே திறக்கப்பட வேண்டும்.

11. முதலுதவிபற்றிய மறுபயிற்சி வகுப்புகளை மிக அடிக்கடி நடத்த வேண்டும். மருத்துவ வசதியின் நோய்களைத் தடுத்து நிறுத்தும் நோக்குத் தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுரு, நிலக்கரி, அப்பிரகம் (mica) சுரங்கத் தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நிதிகள், பிற நல்வாழ்வு அமைப்புகளின் ஆக்கப் பூர்வமான கவனத்தைப் பெற வேண்டும்.

12. மகளிருக்கும் குழந்தைகளுக்குமான சிறப்பு நல்வாழ்வு நிலையங்களின் எண்ணிக்கையினை அதிகரிக்க வேண்டும். இப்பொழுதுள்ள நல்வாழ்வு நிலையங்களின் நடவடிக்கைகளை விரிவாக்கப்பட வேண்டும்.

13. வசதிகளுடன் கூடிய தகுந்த விடுமுறை இல்லங்களைப் (holiday homes) பணியாளர்களுக்காகக் கட்டப்பட வேண்டும். பணியாளர்கள் அவர்களது விடுமுறை நாள்களைக் கழிப்பதற்கு அவற்றைப் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

14. நல்வாழ்வு நிலையங்களை நிருவாகம் செய்வதில் தொழிலாளர்களின் சார்பாளர்களையும் சேர்த்துக்கொள்ள வேண்டும். நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளில் பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெறுவதற்கான எல்லா முயற்சிகளையும் மேற்கொள்ளவேண்டும்.

15. பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதிகளை நேர்மையான முறையில் அளிப்பதற்குப் பணியாண்மையர் சிந்திக்க வேண்டும். அப்பொழுதுதான் பணியாண்மையருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையேயான உறவுகள் கணிசமான அளவு முன்னேற்றம் அடையும்.

16. தொழிற்சங்கங்களும் முக்கியமான பங்கினை ஏற்றுக் கொள்ளவேண்டும். சிக்கனம் நல்ல பழக்கவழக்கங்கள்

குடும்பக் கட்டுப்பாடு, முதியோர் கல்வி போன்றவற்றைப் பரப்புவதற்கான சில நடவடிக்கைகளை அவைகள் மேற்கொள்ள வேண்டும். மேலும், அவைகளின் நிதி நிலைகளையும் மேம்படுத்துவதற்கான முயற்சிகளை எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

17. இறுதியாக மத்திய, மாநில அரசுகள் நல்வாழ்வு வசதிகளை அளிப்பதில் அதிகமான ஈடுபாடு எடுத்துக் கொண்டால்தான், வறுமை, அறியாமை, சமூக சமத்துவமின்மை, நோய், தீய பழக்க வழக்கங்கள் போன்றவற்றிலிருந்து பணியாளர்களைக் காப்பாற்ற முடியும். மேலும், மக்கள்நல அரசு (welfare state) என்ற கோட்பாட்டினைச் செயற்படுத்த முடியும். பணியாளர்களின் ஆக்கப்பூர்வமான ஒத்துழைப்பின்றி, விரும்புகின்ற தொழில் வளர்ச்சியினை அடைய முடியாது என்பது எல்லோராலும் நன்கு உணரப்பட்டுள்ளது.

தொழிற்சாலைகள் சட்டம், குறைந்த அளவு கூலிகள் சட்டம், தோட்டத் தொழிலாளர் சட்டம், சுரங்கங்கள் சட்டம் போன்றவற்றில் திருத்தங்கள் செய்வதற்கானத் திட்டங்கள் அரசாங்கத்தின் ஆழ்ந்த கவனத்தில் இருக்கின்றன. விவசாயத் தொழிலாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு வசதி அளித்தல், தொழில் துறைத் தொழிலாளர்களின் கடன் சுமையினை இரத்துச் செய்தல் போன்றவற்றிற்கான மாதிரிச் சட்டங்களும் தயாரிக்கப்பட்டு வருகின்றன. 1976 ஆம் ஆண்டில் இயற்றப்பட்ட கொத்தடிமைத் தொழிலாளர் (ஒழிப்புச்)சட்டத்தின்படி (Bonded Labour (abolition) Act, 1976) கொத்தடிமைத் தொழிலாளர் முறை ஏற்கனவே ஒழிக்கப்பட்டுள்ளது. தொழிற்சட்டங்களின் ஆற்றலை மேம்படுத்துவதற்காகவும் பெரும்பாலான பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு நலன்களை அளிப்பதற்காகவும் 1975ஆம் ஆண்டு சூன் திங்கள் 26ஆம் நாள் அவசர நிலைப் பிரகடனம் செய்யப்பட்ட பின்னர் அரசு பல தொடர்ச்சியான சட்ட நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டு வருகிறது.

முடிவுரை :

புதுடில்லியில் 10-11-1976 அன்று தேசிய உற்பத்திமன்றம் மற்றும் உள்ளூர் உற்பத்தி மன்றங்களினால் கூட்டாக ஏற்பாடு செய்யப்பட்ட உற்பத்தித் திறன்பற்றிய தேசிய மாநாட்டைத் துவக்கி வைத்து நமது முன்னாள் பிரதமர் அவர்கள் ஆற்றிய உரையின் சுருக்கம் பின்வருமாறு:

'இப்போதுள்ள மேலூதிய முறைக்குப் பதிலாகத் தொழிலாளர்களுக்கு ஊக்குவிப்புகளை அளிக்கும் நீண்டகால உற்பத்தித் திறன் அபிவிருத்தி ஒப்பந்தங்களைச் செய்துகொள்வதுபற்றித் தொழில் துறை சிந்திக்க வேண்டும். மேலூதிய முறையின் அடிப்படையைமாற்றி அதை உற்பத்தித் திறனுடன் இணைப்பதற்குத் துணிவு வேண்டும். தொழிலாளர்களில் பலர் இந்த முடிவை விரும்பமாட்டார்கள் என்பதும் அவர்களைத் தூண்டிவிட இங்கே ஆட்களுக்குப் பஞ்சமில்லை என்பதும் நமக்குத் தெரியும். ஆயினும், தர்க்க நியாயத்திற்குப் பொருந்தாத இப்போதைய நிலைமையை மாற்றவிட்டால் எதிர்காலத்தில் மேலும் தொல்லைகள் ஏற்படும் என்பதையும் நாம் உணர்ந்திருக்கிறோம்.

வேலைத்திறனை அதிகரிப்பது, சமுதாயத்தின் சேமிப்புகளை உயர்த்துவது ஆகியவற்றின் மூலமாகத்தான் வளமான எதிர் காலத்தை உருவாக்க முடியும் என்பதைச் சரியான முறையில் விளக்கிக் கூறினல் தொழிலாளர்கள் உணருவார்கள் என்று நான் நம்புகிறேன்.

உற்பத்தித் திறனை உயர்த்துவதில் மனோபாவ மனிதாபிமான அம்சம் அடங்கியுள்ளது. தொழிலாளர்களின் மனநிலை நன்றாக இருக்கும்படி செய்வது, தொழில் துறை உறவுகளைச் சீர்படுத்துவது, தொழிலாளர்களுக்கு விஷய ஞானக் கல்வியளிப்பது ஆகியவை இதில் சம்பந்தப்பட்டுள்ளன. இந்த அம்சம் இது வரை உரிய கவனத்தைப் பெறவில்லை.

தொழிலாளர் என்பவர் உணர்ச்சியற்ற இயந்திரம் அன்று; அவர் ஒரு மனிதப் பிறவி. மனிதாபிமானத்துடன் அணுகினல் அவர் நிச்சயம் செவி சாய்ப்பார். தொழிலாளர்கள் தங்களது திறமையைச் சிறப்பாக வெளிப்படுத்தச் செய்ய வேண்டும். தொழில் நிருவாகத்தில் பங்குகொள்ள அவர்களுக்கு நல்ல வாய்ப்பு இருந்தாலே இது சாத்தியமாகும். உடனிசழ்வு நம்பிக்கை, கடமைப் பொறுப்புணர்ச்சி ஆகிய சூழ்நிலையில் உற்பத்தித் திறனைப் பெருக்குவதற்கான நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். தொழில் அபிவிருத்திப் பணியில் தொழிலாளருக்குப் பங்கு அளித்தாலொழிய நீண்டகால அடிப்படையில் உற்பத்தி திறனை அதிகரிக்க இயலாது என்பதைப் பிற நாடுகளின் அனுபவம் நமக்கு உணர்த்துகிறது.

இந்தியாவில் ஒரு சில நிறுவனங்களே ஊக்குவிப்பு வழி முறைகளை மேற்கொண்டிருக்கின்றன. சாதாரண ஊதிய உடன்

பாடுகளுடன் கூட, இடைக்கால உடன்பாடுகளைச் (மேலூதியம் உடன்பாடு) செய்து கொள்வதற்குப் பதிலாக நீண்டகால உற்பத்தித் திறன் மேம்பாட்டு உடன்பாடுகளைச் செய்துகொள்வது பற்றி நாம் ஏன் சிந்திக்கக் கூடாது?

புதுடில்லியில் உற்பத்தித் திறன்பற்றிய தேசிய மாநாட்டில் முன்னாள் மத்திய நிதி அமைச்சர் திரு சி. சுப்பிரமணியம் அவர்கள் 10-11-76 அன்று ஆற்றிய உரையின் முக்கியப் பகுதி பின்வருமாறு :

'உற்பத்தி, வேலை வாய்ப்பு அடிப்படையில் தொழில் முயற்சிகள் அமைய வேண்டும். உற்பத்தித் திட்டமானது சமூகப் பொருளாதார குறிக்கோளை அடையும் ரீதியில் அமுலாக்கப்பட வேண்டும். ஆள் பலம் அபரிமிதமாக உள்ள ஒரு நாட்டில் வேலை வாய்ப்புக்கு முதலிடம் அளிக்க வேண்டும். ஆள் பலத்தையும், வசதிகளையும் பயன்படுத்தி அதிக அளவு பயன்களை அடையும் முயற்சியில் உற்பத்தி நுணுக்கங்களையும் முறைகளையும் நாம் தெரிந்தெடுக்க வேண்டும். மக்கள் வாங்க விரும்பும் பொருள்களை உற்பத்தி செய்வதற்கு மிகவும் பரந்த அடிப்படையிலான திட்டம் தேவை. தேசமொத்த உற்பத்திக்கு உதவும் வகையிலும் உற்பத்தித் திட்டம் இருக்க வேண்டும்.'

இரு நாள் உற்பத்திபற்றிய தேசிய மகாநாட்டின் இறுதி தொடரில் முன்னாள் மத்திய தொழிலாளர் மந்திரி திரு டி. ஏ. பை அவர்கள் 11-11-76 அன்று பேசுகையில் பின்வருமாறு கூறினார்கள்.

'எந்த ஒரு நிறுவனத்திலும் உற்பத்தியானது அதிகரிக்க வேண்டுமானால் தொழிலாளர்களை நம்பிக்கைக்குப் பாத்திரமானவர்களாக ஏற்க வேண்டும். நிறுவனத்தில் தாங்களும் ஒரு பகுதியினர் என்ற உணர்வு தொழிலாளருக்கு ஏற்பட வேண்டும். எந்தவொரு நிறுவனத்திலாவது சாதனை புரிய விரும்பினால், இயந்திரங்களைப் பத்திரமாகக் கையாள்வது போல மனிதர்களையும் பத்திரமாக நிருவகிக்க வேண்டும்.'

புதுடில்லியில் 1976ஆம் ஆண்டு நவம்பர்த் திங்கள் 10, 11ஆம் தேதிகளில் நடைபெற்ற உற்பத்தித் திறன்பற்றிய மகாநாட்டின் முக்கியப் பரிந்துரைகள் பின்வருமாறு :

1. வெவ்வேறான தொழில்களில் உள்ள ஒரேவிதமான வேலைகளுக்குத் தகுந்த தேசிய ஊதிய கொள்கையை அரசாங்கம் வகுக்க வேண்டும்.

2. பொருளாதார வளர்ச்சிக்கு உதவும் வகையில் தொழிற் சங்கங்கள் நிருவாகத்தினருடன் நீண்டகால அடிப்படை யிலான உற்பத்தித் திறன் ஒப்பந்தங்களைச் செய்து கொள்ள வேண்டும்.

3. உற்பத்தித் திறன் குறித்த திட்டங்களைத் தேசிய பொரு ளாதார வளர்ச்சி திட்டங்களுடன் ஒருங்கிணைப்பதற் கான ஒரு திட்டத்தை அரசு உருவாக்க வேண்டும்.

4. ஊதியங்களில் உள்ள குறைபாடுகளை இணங்கண்டு அவற்றை அகற்றுவதே தேசிய ஊதியக் கொள்கையின் நோக்கமாகும்.

5. மேலூதியத்தினை உற்பத்தித் திறனுடன் இணைக்கும் பிரச்சினையை அந்தந்தத் தொழிற்சங்கங்களிடம் விட்டு விடலாம். இதில் உற்பத்தித் திறனை அளிக்கும் பிரச்சினை அடங்கியுள்ளது. இப் பிரச்சினைக்கு விரைவில் ஒரு தீர்வு கண்டாக வேண்டும்.

6. முடிவுகள் எடுப்பதில் தொழிலாளர் பங்கு கொள்வதைப் பொறுத்தவரையில் தொழிலாளருக்குரிய பங்கானது வெறுமனே தொழிலாளர் சம்பந்தப்பட்ட பிரச்சினைகளில் மட்டுமல்லாது உயர்மட்ட முடிவுகளை எடுப்பதிலும் இருக்க வேண்டுமெனத் தொழிலாளர் பிரதிநிதிகள் மாநாட்டில் தீவிரமாக வற்புறுத்தியுள்ளார்கள்.

7. முன்னேறிய தொழில் நுட்பத்தைக் கைக்கொள்வதில் நிருவாகத்தினர் ஆட்குறைப்புச் செய்யக் கூடாது. உபரி தொழிலாளரை அபிவிருத்தித் திட்டங்களில் பயன் படுத்த வேண்டும்.

8. தொழிலாளரின் உற்பத்தித் திறன் உயரும் வகையில் தொழிலாளர்களுக்குத் தொழிற்சங்கங்கள் பயிற்சியும், கல்வியும் அளிக்க வேண்டும். உற்பத்தித் திறன் மீதான சித்தாந்தம், நுட்பம் உட்பட நிருவாகம்பற்றிய கொள்கைகளிலும் தொழிற்சங்கங்கள் தமது உறுப்பினர் களுக்குப் பயிற்சி அளிக்கலாம்.

20. அரசின் தொழிலாளர் கொள்கையும் சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டமும்

தொழிலாளர்பற்றிய அரசின் கொள்கை

பொருளாதார முன்னேற்றத்தை நோக்கி சென்று கொண்டுள்ள நாடுகளில் எழுகின்ற பிரச்சினைகளில் ஒன்று பணவீக்கமாகும். தொழிலாளர்பற்றிய அரசின் கொள்கை பண வீக்கத்தினைத் தவிர்க்குமாறு இருத்தல் வேண்டும். அவ்வாறான கொள்கையின்படி நேர்மையற்ற கூலிகள், மேலூதியம் மற்றும் அகவிலைப் படி போன்றவற்றை அளித்தலைத் தவிர்த்தல் வேண்டும். கொடுக்கப்படுகின்ற கூலி உயர்வானது உற்பத்தித் திறனுடன் இணைக்கப் படவேண்டும். அத்தியாவசியப் பண்டங்களின் விலை உயர்வுகளைத் தடுப்பதற்கான விரைவான முயற்சிகளைத் மேற்கொள்ள வேண்டும். அரசின் தொழிலாளர்பற்றிய கொள்கையும் தொழிற் சட்டமியற்றலும் தொழிலமைதியினை வளர்ப்பதைக் குறிக்கோளாக கொண்டுள்ளன. ஐந்தாண்டுத் திட்டங்களில் தொழிலாளர்பற்றிய அரசின் கொள்கை சுருக்கமாகப் பின்வருமாறு கொடுக்கப்பட்டுள்ளது.

முதலாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டம்

முதலாவது ஐந்தாண்டுத் திட்ட காலத்திய தொழிலாளர் பற்றிய அரசின் கொள்கையின் முக்கியக் கூறுகள் பின்வருமாறு:

1. தொழிற் சட்டங்களைத் திறமையாக நிருவாகம் செய்தல்.
2. தொழில் தகராறுகளைத் தீர்ப்பதற்கான கூட்டு. கலந்துரையாடல்கள் மேற்கொள்ளல்.
3. இயல்பான கூலிகளை மேம்படுத்துதல்.
4. தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதித் திட்டம், தொழிலாளர் வருங்கால்ச் சேமநிதி போன்ற சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டங்களைச் செயற்படுத்துதல்,

5. தொழிலாளருக்குரிய பணிபுரியும் நிலைமைகளை மேம்படுத்துதல்.

6. தொழிலாளர் பிரச்சினைகளை முறையாக ஆய்வதற்கான மத்திய தொழிலாளர் நிறுவனங்களை நிறுவுதல்.

7. தொழிலாளர் நல்வாழ்வு நிலையங்களை நிறுவுதல்.

மேற்கூறப்பட்டுள்ள திட்டங்களில் பெரும்பாலானவை சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினர்களின் ஒத்துழைப்புடன் நிறைவேற்றப் பட்டன. இதன் பயனாகத் தொழில் உறவுகளில் கணிசமான அளவு முன்னேற்றம் ஏற்பட்டது.

இரண்டாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டம்

இரண்டாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டக் காலத்திலும், முதலாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டக் காலத்தில் செயற்படுத்தப்பட்ட நடவடிக்கைகளில் சில மாற்றங்கள் செய்யப்பட்டுச் சம தர்ம சமுதாயத்தினை அடைதல் என்ற குறிக்கோளுடன் அவை மேலும் கடு விரைவுடன் மேற்கொள்ளப்பட்டன. தொழில் நிறுவனங்களில் தாங்களும் ஓர் அங்கத்தினர் எனத் தொழிலாளர்கள் கருதுமாறு செய்வதற்கும் அதிகமான உற்பத்தித் திறனில் அவர்களுடைய ஆர்வத்தை ஊக்குவிப்பதற்கும் வேண்டி 'நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு' என்ற ஒரு திட்டம் உருவாக்கப்பட்டது குறிப்பிடத்தக்கதாகும். இத் திட்டக் காலத்தில் 23 கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்கள் நிறுவப் பட்டன. தொழிலாளர் கல்விக்கான திட்டமும் தொடங்கப்பட்டது.

மூன்றாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டம்

இரண்டாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டக் காலத்தில் பயன்படத் தக்க வகையில் மேற்கொள்ளப்பட்ட தொழிலாளர் கொள்கை முறைகளும் கருத்துகளும் தொடர்ந்து மேற்கொள்ளப்பட்டன. தொழில் அமைதி, தொழில் திறமை, மற்றும் தொழிலாளர்களின் வாழ்க்கை தரத்தினை உயர்த்துவதற்காகத் தொழில் தகராறுகளை விரைவில் தீர்க்கப்பட வேண்டியதன் முக்கியத்துவம் வலியுறுத்திக் கூறப் பட்டது. பணியாளர்களுக்கும் பணியாண்மையருக்குமிடையே யுள்ள உறவுகளை மேம்படுத்துவதற்காக ஒழுங்குமுறைபற்றிய விதித் தொகுப்புகளும் தொழிற்சங்கங்களுக்கிடையே நிலவுகின்ற போட்டி மனப்பான்மையினைத் தவிர்ப்பதற்காகத் தொழிற்சங்கங் களுக்கிடையே ஒழுக்கம்பற்றிய விதித் தொகுப்புகளும் மேற் கொள்ளப்பட்டன. தொழில் தகராறுகளைத் தீர்ப்பதற்காகத் 'தன் விருப்பஞ்சார்ந்த நடுவர் முடிவு' என்ற கோட்பாடு அதிகமாக

பயன்படுத்தப்பட்டது. இத் திட்டக் காலத்தில் குறைகளை நிவர்த்தி செய்வதற்கான பொருத்தமான நடைமுறையினைப் பின்பற்றுவதில் தனிக் கவனம் செலுத்தப்பட்டது. கூட்டு மேலாண்மை மன்றங் களும், பணிக் குழுக்களும் ஆற்றலுடன் செயல்பட்டன.

நான்காவது ஐந்தாண்டுத் திட்டம்

நான்காவது ஐந்தாண்டுத் திட்டக் காலத்தில் தொழிற்சங்க இயக்கமும் தொழிற்சங்கங்களும் அதிகமான பொறுப்புகளை மேற் கொள்ள வேண்டும் என்று எதிர் நோக்கப்பட்டது. தேசிய முன் னேற்றத்தில் தொழிலாளர்கள் அதிக அளவில் பங்கேற்பதற்கான வழிமுறைகளை வகுப்பதில் மிகுந்த நாட்டம் செலுத்தப்பட்டது. பணியாளர்களது செயல் திறனை மிகுதியாக்குவதற்குத் தேவை யான சூழ்நிலைமைகளை உருவாக்க வேண்டியது செயலாட்சிக் குழுவினரது கடமையென வலியுறுத்திக் கூறப்பட்டது. ஒழுங்க மையப் பெறாத தொழிலாளர்களுக்குப் பாதுகாப்பு அளிக்கும் வகையில் அரசின் தொழிலாளர் கொள்கைகளும் திட்டங்களும் விரிவுபடுத்தப்பட்டன. தொழிலாளர் நல்வாழ்வுத் திட்டங்களுக் காக இத் திட்டத்தில் ரூ. 39.90 கோடி ஒதுக்கப்பட்டது.

பின்வருகின்ற மூன்று செயல் முறைகளில் கவனம் செலுத்து வதற்கான முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட்டன.

1. தொழிற்றுறைத் தொழிலாளர்களின் பாதுகாப்பு மற்றும் நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகள்பற்றிய சட்டத்தினை நிரு வாகம் செய்தலை மேம்படுத்துதல்.
2. பணி குழுக்கள் மற்றும் கூட்டு மேலாண்மை மன்றங்கள் செயல்படுவதை மேம்படுத்துதல்.
3. தொழிலாளர் கல்வி அதிகமான தேர்ச்சித் திறமைகள் மற்றும் பயிற்சிகளுக்கான வசதிகள் சமூகப் பாதுகாப்பு மற்றும் ஆராய்ச்சி போன்றவற்றிற்கான திட்டங்களை வலிமையடையச் செய்தல்.

ஐந்தாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டம்

கூலிப் பயன்களையும் கூலிகளற்ற பயன்களையும் தொழில் நிறு வனங்களின் செயல் நிறைவேற்றத்துடன் தொடர்புபடுத்த வேண்டுமென ஐந்தாவது ஐந்தாண்டுத் திட்டத்தில் கூறப்பட் டுள்ளது. கூலிகளை நிருணயம் செய்வதில் இயல்பான செயல் முறையற்ற ஏற்றத் தாழ்வுகளைக்(non-functional disparities)குறைப்

பதற்கான முயற்சிகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். ஒழுங்கமையப் பெருத துறையில் நிலவுகின்ற கூலி நிலைகளையும் மனதிற்கொள்ளு தல் வேண்டும். ஒரு குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிக்குள் தேசிய கூலி அமைப்பினை உருவாக்க வேண்டியது அவசியமெனவும் வலி யுறுத்திக் கூறப்பட்டுள்ளது.

மேற்கூறப்பட்டுள்ளவற்றிலிருந்து, நமது இந்திய அரசின் தொழிலாளர் கொள்கையானது தொழிலாளர் பணிபுரிகின்ற நிலை மைகளையும் அவர்களது வாழ்க்கைத் தரங்களையும் மேம்படுத்து வதையும் தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவுகளை வளர்ப்பதையும் நோக்கித் திட்டவரை செய்யப்பட்டுள்ளது என்பது தெளிவாகிறது. நாட்டின் பொருளாதார முன்னேற்றத்தில் இருதரப்பினரும் ஒற்றுமையுடன் செயல்படுவர் என எதிர்நோக்கப்படுகிறது. ஆயி னும், அந் நோக்கம் நிறைவேறவில்லை. ஏனெனில், உற்பத்தித் திறனை அதிகரிப்பதற்கான போதிய கவனம் செலுத்தப்படவில்லை.

தொழிலாளர்களுக்கு நியாயம் கிடைக்கச் செய்ய புதிய தொழிலாளர் கொள்கை உருவாக்கப்படும் என்று மத்திய தொழி லாளர் அமைச்சர் திரு. இரவீந்திர வர்மா 23-4-77 அன்று சென்னை யில் கூறினர். ஜனதா கட்சியின் தேர்தல் வாக்குறுதியின் அடிப்படையில் புதிய தொழிலாளர் கொள்கை உருவாக்கப்படும் என்ருர். தொழில் தகராறுகள் சட்டம் திருத்தப்படும் என்ருர். தொழிலாளர்களில் ஒரு பிரிவினருக்குச் சாதகமாகவும் இன்னெரு பிரிவினருக்குப் பாதகமாகவும் நடந்துகொண்டு அரசியல் பலன டைய புது அரசு விரும்பவில்லை. பொருளாதார முன்னேற்றத் திற்கு தொழில் அமைதி தேவை. இந்தத் தொழில் அமைதியை தொழிலாளர் மூலமோ அக்கறையுள்ளவர்கள் மூலமோ அடைய ஜனதா அரசு விரும்புகிறது என்று அவர் மேலும் தெரிவித்தார்.

1977ஆம் ஆண்டு மே மாதம் 6,7 தேதிகளில் புதுடில்லியில் நடைபெற்ற இரண்டு நாள் முத்தரப்புத் தொழிலாளர் மாநாட்டில் நடந்த விவாதங்களை முடித்து வைத்துப் பேசுகையில், மத்திய தொழிலாளர் மந்திரி திரு இரவீந்திர வர்மா அவர்கள் பின்வரும் தகவல்களைத் தெரிவித்தார்கள். தொழில் துறையில் அமைதியை ஏற்படுத்துவதற்கான திட்டங்களைக் கொண்டு வர, தான் தீவிர மாகச் செயல்பட்டு வருவதாகவும் இதற்காக அனைத்துத் தரப்பின ருடனும் தான் மேலும் பேச்சுகள் நடத்தவிருப்பதாகவும் அமைச்சர் கூறினர். தொழில் தகராறுகளை விரைவில் தீர்க்கும் பொருட்டு ஓர் உறுதியான அமைப்பை ஏற்படுத்த மேலும்

பேச்சுகள் நடத்தப்பட வேண்டும் என்று குறிப்பிட்டார். பாராளு மன்றத்தின் மாரிக்காலத் தொடரின் (1977) போது, விரிவான தொழில் உறவு மசோதாவினைக் கொண்டுவர அரசு விரும்புகிறது என்று அமைச்சர் கூறினர்.

விரிவான தேசிய ஊதிய கொள்கை ஒன்றை ஏற்படுத்த புதிய ஜனதா அரசு விரும்புவதாகத் தொழிலாளர் அமைச்சர் திரு. இரவீந்திர வர்மா 16-5-77 அன்று புதுடில்லியில் கூறினர். வருவாய் மற்றும் விலைவாசிகள்பற்றிய ஒருங்கிணைந்த கொள்கையின் பகுதியாக இருந்தால்தான் இந்தக் கொள்கை உண்மையின் அடிப்படையிலானதாகவும் அர்த்தமுள்ளதாகவும் இருக்குமென அகில இந்திய பணியாண்மையர் நிறுவனத்தின் 44ஆவது கூட்டத் தொடரைத் துவக்கி வைத்துப் பேசுகையில் கூறினர். அனைத்து தொழிலாளர்களுக்கும் குறைந்த அளவு ஊதியத்தை உறுதி செய்ய வேண்டியதன் அவசியம்பற்றி ஊதியக் கொள்கை உருவாக்கப்படுவதில் பரிசீலனை செய்வது அவசியமென்று அவர் மேலும் கூறினர். உற்பத்தி மூலமும் உற்பத்தித் திறன் அதிகரிப்பு மூலமும் சேரும் இலாபத்தின் நியாயமான பங்கைத் தொழிலாள ருக்கு அளிப்பது உறுதி செய்யப்பட வேண்டும். ஊதிய ஏற்றத் தாழ்வுகள் கட்டம் கட்டமாக அகற்றப்படும் வகையிலும் தொழி லாளர்களின் உண்மை ஊதியத்தைக் பாதுகாக்கும் வகையிலும் கொள்கை இருக்க வேண்டும் என்றும் கூறினர்.

அவசரநிலை அமலுக்கு முன்பாகத் தொழிலாளர்கள் பெற்றுக் கொண்டிருந்த 8.33 சதவிகித குறைந்த அளவு மேலூதியம் தொழிலாளர்களுக்கு மீண்டும் அளிக்கப்பட வேண்டும் என்று 20-4-77 அன்று புதுடில்லியில் நடைபெற்ற பூர்வாங்கக் கூட்டத்தில் மாநில தொழிலாளர் நல மந்திரிகள் பொதுப்படையாக ஏற்றுக் கொண்டார்கள்.

சென்னையில் 23-4-77 அன்று மத்திய தொழிலாளர் அமைச்சர் திரு. இரவீந்திர வர்மா அவர்கள் மேலூதிய பிரச்சினையைக் குறிப் பிட்டு, இச் சிக்கலான பிரச்சினை முழுவதையும் ஜனதா அரசு நன்கு ஆராய்ந்து தனது முடிவை அறிவிக்கும் என்று கூறினர். மேலும், மேலூதிய பிரச்சினையில் அரசின் நிலையைத் தெளிவாக்கத் தேவையான நடவடிக்கைகள் எடுத்துக்கொள்ளப்படும் அல்லது புதுசட்டம் கொண்டுவருவதுபற்றித் தாம் சிந்தித்து வருவதாகக் கூறினர்.

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிச் சட்டம் (Employees' State Insurance Act)

அடார்கர் அறிக்கை (Adarkar report) மற்றும் பன்னாட்டுத் தொழிலாளர் நிறுவனத்தின் வல்லுநர்களுடைய பரிந்துரைகளின் அடிப்படையின் மீது 1948ஆம் ஆண்டு தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிச் சட்டம் இயற்றப்பட்டது. நமது நாட்டில் சமூக ஈட்டுறுதித் திட்டத்தினைப் படிப்படியாக அறிமுகப்படுத்துவதைத் தான் இச் சட்டம் குறிக்கோளாகக் கொண்டுள்ளது. நோய், பேறு காலம், பணியில் ஏற்படுகின்ற காயங்கள் போன்ற சில குறிப்பிடப் பட்டுள்ள இடர்ப்பாடுகளுக்கு எதிராகக் குறிப்பிட்ட பணியாளர் களின் அணிகளைக் கட்டாயமாக ஈட்டுறுதி செய்யும் முறையினை சமூக ஈட்டுறுதி என அழைக்கப்படலாம். எதிர்பாராத இடர்ப் பாடுகள் நிகழும்போது, ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள பணியாளர், அவருடைய பணியாண்மையர் மற்றும் அரசு ஆகியோரால் உருவாக்கப்பட்டுள்ள நிதியிலிருந்து ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள பணியாளருக்குச் சில உதவிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. இத்திட்டத் தினை நிருவாகம் செய்வதற்காக தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுருதிக் கூட்டுரு (Employees' State Insurance Corporation) ஏற்படுத்தப் பட்டுள்ளது. உடல்நல, பேறு கால மற்றும் விபத்து ஈட்டுறுதிக் கான பரந்த அடிப்படையிலான திட்டத்தினை இந்தியாவில் அறிமுகப்படுத்துவதற்கான முதல் முயற்சிதான் இச் சட்டமாகும். 1951 மற்றும் 1956 ஆம் ஆண்டுகளில் இச் சட்டத்தில் திருத்தங்கள் செய்யப்பட்டுள்ளன.

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிச் சட்டம் பருவகால தொழில் நிறுவனங்கள் நீங்கலாகப் பிற எல்லாத் தொழில் நிறுவனங்களிலும் செயற்படுத்தப்படுகிறது. ஜம்மு-காஷ்மீர் மாநிலத்திற்கு இச் சட்டம் பொருந்தாது. தொழிற்சாலை அல்லது தொழில் நிறுவனத்தில் மாத ஊதியம் ரூ 500க்கு மிகையில்லாமல் ஈட்டுகின்ற எல்லாத் தொழிலாளர்களுக்கும் இச் சட்டம் சார்புடையதாக உள்ளது. ஆனால், போர்ப் படைகளின் உறுப்பினர்களுக்கு இச் சட்டம் பொருந்தாது. வணிகம், விவசாயம் போன்ற பிற தொழில்களுக் கும் மத்திய அரசின் ஒப்புதலுடன் தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவுடன் கலந்தாலோசித்த பின்னர் இச் சட்டத் தினைப் பொருந்துமாறு மாநில அரசுகள் செய்வதற்கு இச் சட்டத் தில் வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது. ரூபாய் 1000 வரை மாதக் கூலியாகப் பெறுகின்ற தொழிலாளர்களையும் இச் சட்டத்தின் கீழ்க் கொண்டு வருவதற்காக அண்மையில் இச் சட்டம் திருத்தப் பட்டுள்ளது.

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுரு

சமூக ஈட்டுறுதித் திட்டத்தினை நிருவாகம் செய்வதற்காகத் 'தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுரு' நிறுவப்பட்டுள்ளது. இது தன்னாட்சி உரிமை கொண்ட ஓர் அமைப்பாகும். இக் கூட்டுருவில் நாற்பது உறுப்பினர்கள் உள்ளார்கள். பணியாளர், பணியாண்மையர், மருத்துவத்துறை, மாநில அரசுகள், யூனியன் பிரதேசங்கள், மத்திய அரசு ஆகியவற்றின் பிரதிநிதிகள் மற்றும் பாராளுமன்ற உறுப்பினர்கள் ஆகியோர் இக் கூட்டுருவின் உறுப்பினர்களாக செயற்படுகின்றனர். இதனுடைய தலைவரும் உப தலைவரும் மத்திய அரசால் நியமனம் செய்யப்படுகின்றனர்.

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவின் முக்கியமான அதிகாரங்கள் பின்வருமாறு :

1. திட்டவரை செய்யப்பட்டுள்ள விதிமுறைகளுக்குட்பட்டு அசையும் அல்லது அசையாத சொத்துகளை வாங்குதல், வைத்திருத்தல், விற்பனை செய்தல் அல்லது மாற்றல் செய்தல்.

2. மத்திய அரசின் முன்னனுமதியுடன் கடன்கள் வாங்குதல், மற்றும் அவற்றைத் திரும்பச் செலுத்துதல்.

3. கூடுதல் நிதியிருப்பின் அதனை முதலீடு செய்தல்.

4. சமூக ஈட்டுறுதித் திட்டத்தினைத் திறமையாகச் செயற்படுத்துவதற்காகத் தேவையான அலுவலர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தல்.

5. தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவின் அலுவலர்களுக்காக வருங்காலச் சேமநிதி மற்றும் பிற நலன்களுக்கான நிதிகளை ஏற்படுத்துதல்.

6. ஈட்டுறுதிச் செய்யப்பட்டுள்ள தொழிலாளர்களுக்கான உடல் நலம் மற்றும் நல்வாழ்வு முன்னேற்றத்திற்கான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல்

7. காயம் ஏற்பட்ட அல்லது பணிபுரிவதற்குத் தகுதியற்ற ஈட்டுறுதிச் செய்யப்பட்டுள்ள பணியாளர்களுக்கான புனர் வாழ்வுத் திட்டங்களைத் தயாரித்தல்.

இக் கூட்டுருவின் முக்கிய கடமைகளாவன:

1. இதனுடைய வரவினங்களையும் செலவினங்களையும் வெளிப்படுத்துகின்ற ஆண்டு திட்டப் பட்டியலைத் தயாரித்து அதனை மத்திய அரசின் ஒப்புதலுக்காகச் சமர்ப்பித்தல்.
2. இதனுடைய வரவுசெலவு கணக்குகளைப் பராமரித்தல்.
3. இதனுடைய நடவடிக்கைகளையும் செயல்முறைகளையும் பற்றிய ஆண்டு அறிக்கையினைச் சமர்ப்பித்தல்.
4. ஐந்தாண்டுகளுக்கு ஒருமுறை இதனுடைய சொத்து களையும் பொறுப்புகளையும் மதிப்பீடு செய்தல்

நிலைக்குழு

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவின் செயல் நடவடிக்கைகளை நிருவாகம் செய்வதற்காக ஒரு நிலைக்குழு (standing committee)ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இக் குழுவில் பதினைந்து உறுப்பினர்கள் உள்ளனர். இந் நிலைக்குழுக் கூட்டுருவின் அதிகாரங்களையும் பணிகளையும் செயற்படுத்துகிறது. கூட்டுருவின் பொதுவான கண்காணிப்பிற்கும் கட்டுப்பாட்டிற்கும் உட்பட்டு இந் நிலைக்குழு பணிபுரிகிறது.

மருத்துவ நல மன்றம்

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவின் மருத்துவப் பகுதியினைச் சார்ந்துள்ள செயல்களைப்பற்றி அறிவுரைக் கூறுவதற்காக மருத்துவ நல மன்றம் (medical benefit council) நிறுவப்பட்டுள்ளது. இம் மருத்துவ நல மன்றத்தின் அதிகாரங்களும் கடமைகளும் பின்வருமாறு:

1. மருத்துவ உதவிகளை நிருவாகம் செய்தல் மற்றும் மருத்துவ உதவிகளைப் பெறுவதற்கான சான்றிதழ்களை அளித்தல் போன்றவற்றுடன் தொடர்புடைய செயல்களைப்பற்றித் தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவிற்கும் அதனுடைய நிலைக் குழுவிற்கும் அறிவுரை வழங்குதல்.
2. மருத்துவ அதிகாரிகளின் மருத்துவ உதவி மற்றும் அவர்களுடைய வருகை பற்றிக் குறையீடுகளைப் புலனாய்வு செய்தல்.

3. ஒழுங்கு முறையில் தெரிவிக்கப்பட்டுள்ளவாறு மருத்துவ உதவி அளித்தல் மற்றும் மருத்துவ அதிகாரிகளின் வருகை போன்றவற்றின் தொடர்புடைய கடமைகளை நிறைவேற்றுதல்.

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதி நிதி

சமூக ஈட்டுறுதித் திட்டத்திற்குத் தேவையான நிதி உதவி தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதி நிதியிலிருந்து கிடைக்கிறது. தொழிலாளர்கள் மற்றும் பணியாண்மையர்களின் பங்களிப்புகள், உள்ளாட்சித்துறை, மாநில அரசுகள் மற்றும் மத்திய அரசு ஆகியவற்றின் மான்யங்கள், நன்கொடைகள் மற்றும் வெகுமதிகள் போன்றவை இந் நிதியில் சேர்க்கப்படுகின்றன. இத் திட்டத்திற்காகப் பெறப்படுகின்ற பணத்தினையும் செலுத்தப்படுகின்ற பங்களிப்புகளையும் இந் நிதியில் சேர்க்கப்பட வேண்டும்.

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதி நிதியினைப் பின்வருகிற செயல்களுக்குப் பயன்படுத்தலாம் :

1. ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள பணியாளர்களுக்கு உதவிகள் மற்றும் மருத்துவ உதவியளித்தல்.
2. தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவின் அலுவலர்களுக்கும் முக்கிய அதிகாரிகளுக்கும் சம்பளங்கள் வழங்குதல்.
3. மருத்துவமனைகள் மற்றும் மருந்தகங்கள் போன்றவற்றை நிறுவுதல் மற்றும் பராமரித்தலுக்கான செலவுகள்.
4. இக் கூட்டுருவின் நிருவாகச் செலவுகள்.

பங்களிப்புகள்

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிச் சட்டத்தினால் கவரப்பட்டுள்ள எல்லாத் தொழிற்சாலைகளிலும் தொழில் நிறுவனங்களிலும் பணிபுரிகின்ற பணியாளர்களும் அவர்களது பணியாண்மையரும் பங்களிப்புகளைச் செலுத்த வேண்டும். இச் சட்டத்தின் அட்டவணை I ல் கூறப்பட்டுள்ள வீதங்களின்படி பங்களிப்புகள் செலுத்த வேண்டும். இவ் வீதங்கள் வாரத்தின் அடிப்படையில் உள்ளன. சராசரி தினக்கூலி ரூபா 1.50க்குக் குறைவாகக் கூலி பெறுகின்ற பணியாளர்கள் எந்தவிதமான பங்களிப்பையும் அளிக்க வேண்டியதில்லை. ஆனால், இவர் இச் சட்டத்தில் கூறப்பட்டுள்ள உதவிகளையும் பயன்களையும் அடையத் தகுதி

கொண்டுள்ளார். சராசரி தினக் கூலியின் அடிப்படையில்தான் பங்களிப்புகள் கணக்கிடப்பட்டுள்ளன. சான்ருக, தினக் கூலி ரூபா 1.50க்கு மேல் ஆனால் ரூபா.2க்குள் ஈட்டுகின்ற தொழிலாளர்களின் வாராந்திரப் பங்களிப்பு 25 காசுகள்தான். ஆனால் சராசரி தினக் கூலியாக ரூபா. 15 ம் அதற்கும் அதிகமாக ஈட்டுகின்ற தொழிலாளர் களின் பங்களிப்பு ரூபா. 1.75 ஆகும். பணியாண்மையர் செலுத்து கின்ற பங்களிப்புகள் தொழிலாளர்களின் பங்களிப்புகளைப் போல் இரு மடங்காகும். பணியாளர்கள் மற்றும் பணியாண்மையர்களது பங்களிப்புகளைச் செலுத்த வேண்டியது முக்கிய பணியாண்மை யரது (principal employer) பொறுப்பாகிறது. வாரத்தின் கடைசி நாளில் பங்களிப்புகளைச் செலுத்த வேண்டும்.

முக்கிய அலுவலர்கள்

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவினைச் செம்மையாக செயல்படுத்துவதற்காக மத்திய அரசு கூட்டுருவினைக் கலந்தாலோ சித்த பின்னர் பின்வரும் அலுவலர்களை நியமனம் செய்கிறது:

1. தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவின் பொது இயக்குநர் (Director-general) அவர் தலைமை செயல் அலுவலராகப் (Chief executive officer) பணிபுரிகிறார்.
2. ஈட்டுறுதி ஆணையாளர் (Insurance commissioner).
3. மருத்துவ ஆணையாளர் (Medical commissioner).
4. தலைமைக் கணக்கலுவலர் (Chief accounts officer).
5. ஈட்டுறுதிக் கணக்குகளில் நிபுணர் (Actuary)

இம் முக்கிய அலுவலர்கள் கூட்டுருவின் முழுநேர அலுவலர் களாவார்கள். மத்திய அரசு மற்றும் தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டு றுதிக் கூட்டுருவின் ஒப்புதலின்றி இம் முக்கிய அதிகாரிகள் அவர் களது அலுவலகத்துடன் தொடர்பில்லாத எந்தப் பணியினையும் மேற்கொள்ளக் கூடாது.

நிலைக்குழு மற்றும் மருத்துவ நல மன்றம் ஆகியவற்றுடன் தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுரு பின்வருகின்ற குழுக்களை யும் பெற்றுள்ளது.

1. வட்டாரக் கழகம் (Regional board)
2. உள்ளூர் குழுக்கள் (Local committees)

3. வட்டார மருத்துவ நல மன்றங்கள் (Regional medical benefit councils)

4. உள்ளூர் மருத்துவ நல மன்றங்கள் (Local medical benefit councils)

உதவிகள் (Benefits)

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருச் சட்டத்தின்கீழ் ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள தொழிலாளர்களுக்குப் பின்வருகின்ற உதவிகள் கிடைக்கின்றன:

1. நோவு கால உதவிகள் (sickness benefits).
2. பேறு கால உதவிகள் (maternity benefits),
3. தகுதியற்ற காலத்திற்கான உதவிகள் (disablement benefits).
4. சார்ந்திருப்பவர்களுக்கான உதவிகள் (dependent benefits).
5. மருத்துவ உதவிகள் (medical benefits).
6. ஈமச் சடங்கிற்கான உதவிகள் (funeral benefits).

நோய்க்கால உதவிகள்

ஈட்டுறுதிச் செய்யப்பட்டுள்ள தொழிலாளர்கள் நோய்வாய்ப் பட்டால், அவர்களுக்குப் பண உதவிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. அவ்வாருன உதவிகள் ஓராண்டிற்கு 56 நாள்களுக்கு மட்டுமே கொடுக்கப்படுகின்றன. நோய்வாய்ப்பட்டுள்ள தொழிலாளரின் சராசரி தினக்கூலியில் சுமார் 50 விழுக்காடு நோய்க்கால உதவியாக அளிக்கப்படுகிறது. உருக்கிநோய் (Tuberculosis) போன்ற நோய்க்காலங்களில், நோய்க்கால உதவிகள் ஓராண்டு காலத்திற்கு குறைக்கப்பட்ட வீதத்தில் கொடுக்கப்படுகிறது. அவ்வாருன உதவி பெறுவதற்குச் சம்பந்தப்பட்ட தொழிலாளர் அவர் பணி புரிகின்ற நிறுவனத்தில் ஈராண்டுகள் தொடர்ந்தாற்போல் பணி புரிந்திருக்க வேண்டும். நோய்வாய்ப்பட்ட முதல் இரண்டு நாள்களுக்கு எவ்வித உதவியும் கிடையாது. ஆனல், ஒரு நபர் முன்பு நோய்வாய்ப்பட்ட காலத்திலிருந்து பதினைந்து நாள்களுக் குள் மறுபடியும் நோய்வாய்ப்பட்டால் அவருக்கு நோய்வாய்ப் பட்ட முதல் இரண்டு நாள்களுக்கும் நோய்க்கால உதவி கிடைக்கும். ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள ஒரு தொழிலாளர் நோய்க்

கால உதவிகளைப் பெறுவதற்கு இரு நிபந்தனைகளைப் பூர்த்தி செய்ய வேண்டும். அவையாவன

1. முறையாக நியமனம் செய்யப்பட்டுள்ள ஒரு மருத்துவர் அத் தொழிலாளரின் நோய்ப்பற்றி ஒரு சான்றிதழ் அளிக்க வேண்டும்.

2. நோயினால் அத் தொழிலாளர் பணிபுரிவதற்கு வராதநிலை இருக்கவேண்டும். நோய் ஏழு நாள்களுக்கு அதிகமாக நீடித்தால் ஒவ்வோர் ஏழு நாள்களுக்கும் தனித்தனி மருத்துவ சான்றிதழ்களை நோவய்ாய்ப்பட்டுள்ள தொழிலாளர் சமர்ப்பிக்க வேண்டும்.

பேறு கால உதவிகள்

பேறுகால உதவிகள் பன்னிரண்டு வாரங்களுக்கு அளிக்கப் படுகின்றன. இதில், பிள்ளைப்பேறு நிலை (confinement) பற்றி எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற தேதிக்கு முன்னர் ஆறு வாரங்களுக்குத் தான் இவ்வுதவிகள் கிடைக்கும். இப் பன்னிரண்டுவார காலத் திற்குத் தினசரி 75 காசுகள் வீதம் உதவி அளிக்கப்படுகிறது. இந்தப் பன்னிரண்டு வார காலத்தில், ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள பெண் தொழிலாளர் ஊதியத்திற்காகப் பணிபுரியாத எல்லா நாள்களுக்கும் பேறுகால உதவி பெறுவதற்கு அவர் தகுதியுடைய வராகிறார். இவ்வாறான உதவி கருச் சிதைவிற்கும் (miscarriage) கூட அளிக்கப்படுகிறது. ஆனால், அதற்குத் தேவையான சான்றிதழைச் சமர்ப்பிக்க வேண்டும். அவ்வாறான உதவி, கருச் சிதைவு ஏற்பட்ட அடுத்த நாளிலிருந்து அறு வாரங்களுக்கு அளிக்கப்படுகிறது.

தகுதியற்ற காலத்திற்கான உதவிகள்

ஒரு தொழிலாளருக்குப் பணிபுரிகின்றபொழுது காயங்கள் ஏற்பட்டு அதன் பயனாக அவர் தற்காலிகமாக அல்லது நிரந்தர மாகப் பணிபுரிவதற்குத் தகுதியற்றவரானால் அவருக்குத் தகுதி யற்ற காலத்திற்கான உதவிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. அத் தொழிலாளருக்கு இவ்வுதவி பணத்தின் வடிவில் தவணைகளில் அளிக்கப்படுகிறது. ஏற்பட்டுள்ள காயங்களின் தன்மைக்கு ஏற்ப தகுதியற்ற காலத்திற்கான உதவிகள் மாறுபடுகின்றன. தற்காலிக

மாகத் தகுதியற்ற நிலையில், ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள பணியாளருக்கு அவர் பணிபுரிவதற்குத் தகுதியற்ற காலத்திற்கான கூலியில் பாதி உதவியாகக் கொடுக்கப்படுகிறது. ஒரு தொழிலாளர் பணிபுரிவதற்கு நிரந்தரமாக முழுதும் தகுதியற்றவரானால், அவருடைய கூலியில் பாதியை வாழ்நாள் ஓய்வு ஊதியமாக (life pension) கொடுக்கப்படுகிறது. ஒரு தொழிலாளர் பணிபுரிவதற்கு நிரந்தரமாகப் பகுதியளவான தகுதியற்றவரானால், காயத்தினால் வருமானம் ஈட்டுகின்ற திறமையில் ஏற்பட்டுள்ள இழப்பின் வீதப்படி வாழ்நாள் ஓய்வு ஊதியம் அவருக்கு அளிக்கப்படுகிறது. பணியாளருக்கு ஏற்பட்டுள்ள காயத்தினைப்பற்றிய தகவலைக் காயமேற்பட்டுள்ள பணியாளர் அல்லது அருவடைய நண்பர்கள் அல்லது உறவினர்களால் பணியாண்மையருக்குத் தெரிவிக்க வேண்டும். மருத்துவ உதவி அளிக்கின்ற மருத்துவ ஈட்டுறுதி அதிகாரியிட மிருந்து ஒரு மருத்துவச் சான்றிதழைப் பணியாளர் பெற்று கொள்ள வேண்டும்.

சார்ந்திருப்பவர்களுக்கான உதவிகள்

பணிபுரிகின்ற பொழுது ஏற்படுகின்ற காயங்களினால் ஒரு தொழிலாளர் இறந்தாரானால் அவரைச் சார்ந்திருப்பவர்களுக்கு உதவிகள் கிடைக்கின்றன. பின்வருமாறு, சார்ந்திருப்பவர்களுக்கான உதவிகள் அளிக்கப்படுகின்றன:

1. இறந்த தொழிலாளருடைய மனைவி அல்லது கைம்பெண் (widow) முழு வீதத்தில் ஐந்தில் மூன்று பங்கிற்குச் சமமான தொகையினைப் பெறுவார் (காயத்திலிருந்து ஒரு தொழிலாளர் உயிர் பிழைத்தால், தகுதியற்ற காலத்திற்கான உதவித் திட்டத்தின்கீழ் அவருக்கு அளிக்கப்படும் உதவி வீதமே முழுவீதம் என அழைக்கப்படுகிறது) அவ்வுதவியினைக் கைம்பெண் அவருடைய வாழ்நாள் முழுவதும் அல்லது மறுமணம் செய்து கொள்ளும் வரையிலும் பெறுவார். இறந்த தொழிலாளருக்கு இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட கைப்பெண்கள் இருப்பின், இவ்வுதவித் தொகையினை அவர்கள் சமமாகப் பிரித்துக் கொள்வார்கள்.

2. சட்டப்பூர்வமான ஒவ்வொரு மகன் அல்லது தத்து எடுத்துக் கொள்ளப்பட்ட மகன் 18 ஆண்டுகள் பூர்த்தி செய்யும் வரையில் முழு வீதத்தில் ஐந்தில் இரண்டு பங்கிற்குச் சமமான தொகையினைப் பெறுவர் அல்லது

சட்டபூர்வமான திருமணமாகாத ஒவ்வொரு மகளுக்கும் முழு வீதத்தில் ஐந்தில் இரண்டு பங்கிற்குச் சமமான தொகையினை அவளுடைய திருமணம் நடத்துதல் அல்லது 18 ஆண்டுகளைப் பூர்த்தி செய்தல் ஆகிய இவற்றில் எது முன் நிகழ்கின்றதோ அதுவரையில் கொடுக்கப்படும்.

மேற் கூறப்பட்டுள்ள கைம்பெண், சட்டப் பூர்வமான மகன் அல்லது மகள் ஆகியோருக்கு அளிக்கப்படுகின்ற மொத்த உதவிகள் முழுவீதத்திற்கும் மிகையாகக் கூடாது; மிகையானல் ஒவ்வொரு சார்ந்திருப்பவருக்கும் கொடுக்கப்படுகின்ற பங்கும் முழு விகிதத்திற்குத் தக்கபடி குறைக்கப்படும்.

இறந்த ஒரு தொழிலாளருக்குக் கைம்பெண் அல்லது சட்ட பூர்வமான அல்லது தத்து எடுத்துக்கொள்ளப்பட்ட குழந்தை இல்லாவிடின், சார்ந்திருப்பவர்களுக்கான உதவிகள் பிற சார்ந்திருப்பவர்களுக்குப் பின்வருமாறு கொடுக்கப்படுகிறது.

1. பெற்ருேர் அல்லது முன்னேர்கள்-வாழ்நாள் முழுவதும்.
2. பிற ஆண் சார்ந்திருப்பாளர்-அவர் 18 வயது அடையும் வரை.
3. பிற பெண் சார்ந்திருப்பாளர்-திருமணம் அல்லது 18 வயதை அடைதலில் எது முன் நிகழ்கின்றதோ அது வரை கைப்பெண்ணுன பெண் குழந்தைக்கு அவள் 18 வயது அடையும் வரை.

மேற்கூறப்பட்டுள்ள பிற சார்ந்திருப்பாளர்களுக்கு அளிக்கப் படுகின்ற வீதங்கள் தொழிலாளர் ஈட்டுறுதி நீதி மன்றத்தால் நிருணயம் செய்யப்படுகின்றன. காயம் ஏற்பட்டு அதனுல் இறந்த தொழிலாளரின் அவ்வாருன சார்ந்திருப்பவர்கள் தக்க உள்ளூர் அதிகாரிக்குத் தனித்தனியாக அல்லது மொத்தமாக விண்ணப்பம் செய்துகொள்ள வேண்டும். மருத்துவ ஈட்டுறுதி அலுவலரிடமிருந்து ஒரு சிறப்புச் சான்றிதழைப் பெற்று அதனை இவ் விண்ணப்பத்துடன் இணைக்க வேண்டும்.

மருத்துவ உதவிகள்

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிச் சட்டத்தின்படி, மருத்துவ உதவி தேவைப்படும்பொழுது, ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள தொழிலாளருக்கும் அவரது குடும்பத்தினருக்கும் இலவச மருத்துவ

உதவிகள் அளிக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறுன மருத்துவ உதவி வந்து செல்லும் நோயாளிக்கான (out-patient) உதவி அல்லது வந்து தங்கும் நோயாளிக்கான (in-patient) உதவி என்ற வடிவத்தில் கொடுக்கப்படுகிறது. சில நேரங்களில் ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள தொழிலாளரின் வீட்டிற்கும் சென்று மருத்துவ உதவி அளிக்கப்படுகிறது. அவ்வாறு அளிக்கப்படுகின்ற மருத்துவ உதவிகளின் அளவும் தரமும் சம்பந்தப்பட்ட மாநில அரசிற்கும் தொழிலாளர் தேசிய உடல்நல ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவிற்கும் (emplo yees state health insurance corporation) இடையே ஏற்படுகின்ற ஒப்பந்தங்களினுல் நிருணயம் செய்யப்படுகின்றன. மருத்துவ உதவி அளிப்பதற்கான ஏற்பாட்டினைச் செய்ய வேண்டியது சம்பதப்பட்ட மாநில அரசின் பொறுப்பாகிறது.

ஈமச்சடங்கிற்கான உதவிகள்

ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள ஒரு தொழிலாளர் இறந்தால் அவருடைய ஈமச் சடங்கிற்கான செலவினைத் தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிக் கூட்டுருவிலிருந்து பெற்றுக்கொள்ளலாம். இவ்வுதவி இறத்த தொழிலாளருடைய உயிரோடிருக்கின்ற மூத்த வாரிசிடம் கொடுக்கப்படுகிறது. இறந்த தொழிலாளருக்குக் குடும்பம் இல்லாவிடின் அல்லது அவர் இறந்தபொழுது குடும்பத்துடன் வாழாவிடின், ஈமச் சடங்கிற்கான செலவுகளை யார் மேற்கொண் டுள்ளனரோ அவர் இவ்வுதவியினைக் கோருவதற்கு உரிமை உடையவராகிறுர். ஈமச் சடங்கிற்கான உதவியின் மிகுதியான வரம்பு ருபா. 100 தான். ஈட்டுறுதி செய்யப்பட்டுள்ள தொழிலாளர் இறத்த மூன்று மாதங்களுக்குள் ஈமச் சடங்கிற்கான உதவியினைப் பெறுவதற்காக விண்ணப்பம் செய்ய வேண்டும்.

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிச் சட்டத்தின் கீழ், 1952 ஆம் ஆண்டு பிப்ரவரித் திங்களில் கான்பூரிலும் டில்லியிலும் தேசிய ஈட்டுறுதித் திட்டம் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. பின்னர், பிற தொழிற்றுறை கேந்திரங்களுக்கும் இத் திட்டம் விரிவுபடுத்தப் பட்டது. 1974ஆம் ஆண்டு மார்ச்சு மாத இறுதியில் 8,559 படுக்கைகளைக் கொண்ட 56 தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதி மருத் துவ மனைகள், 442 படுக்கைகளைக் கொண்ட 24 தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதியுடன் இணைத்த பகுதிகள் மற்றும் நடமாடும் மருந்தகங்களை உள்ளிட்ட 755 மருந்தகங்கள் இருந்தன. இத் திட்டத்தின்கீழ்ச் சுமார் 41.6 இலட்சம் தொழிலாளர்களும் 130.5 இலட்சம் அவர்களைச் சார்ந்திருப்பவர்களும் மருத்துவ உதவி யினைப் பெறுவதற்குத் தகுதி உடையவர்களானுர்கள். ஐந்தாவது

ஐந்தாண்டுத் திட்டக் காலத்தில் 500 மக்கட்தொகைக்கு அதிக மாக உள்ள எல்லாக் கேந்திரங்களில் உள்ள எஞ்சிய தொழிலாளர் களும் அவர்களுடைய குடும்பத்தினர்களும் இத் திட்டத்தின் வரம் பிற்குள் கொண்டுவரப்படுவார்கள் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

பிற சமூகப் பாதுகாப்புத் திட்டங்கள்

தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதித் திட்டத்துடன் முதுமைப் பருவ வருங்கால சேமநிதி (old age provident fund) மற்றும் பேறு காலத் திட்டங்களும் செயல் முறையில் இருக்கின்றன. தொழி லாளர் வருங்காலச் சேம நிதிகள் சட்டம் 1952ஆம் ஆண்டு இயற் றப்பட்டது. முதலில், இச் சட்டம் 50-ம் அதற்கும் அதிகமான தொழி லாளர்கள் பணிபுரிகின்ற ஆறு தொழிற்சாலைக்கு மட்டுமே பொருந் துமாறு இருந்தது. ஆனால், இப்பொழுது 20 அல்லது அதிகமானத் தொழிலாளர்கள் பணிபுரிகின்ற எல்லா தொழிற்சாலைகளுக்கும் பொருந்துகிறது. இச் சட்டம் 131 தொழிற்சாலைகளில் நடை முறையில் இருக்கிறது. இத் திட்டம் கட்டாயமானதாகும். தொழிலாளரும் பணியாண்மையரும் தொழிலாளரது கூலியில் $6\frac{1}{4}$ விழுக்காட்டினைப் பங்களிப்பாக அளிக்க வேண்டும். நிலக்கரிச் சுரங்கங்களில் பணிபுரிகின்ற தொழிலாளர்கள் '1948 ஆம் ஆண்டு நிலக்கரிச் சுரங்கங்கள் வருங்காலச் சேமிப்பு நிதி மற்றும் மேலூதி யத் திட்டங்களின் சட்டம்' (Coal mines provident fund and bonus schemes Act of 1948) என்ற தனிச் சட்டத்தின்கீழ் வருகின்றனர். நிலக்கரி சுரங்கத் தொழிலாளர்கள் ஒழுங்காக வருகை புரிவதற் கான ஓர் ஊக்குவிப்பு அளிப்பதற்காக நிலக்கரி சுரங்கங்கள் (வருகை) மேலூதிய திட்டம் செயற்படுத்தப்பட்டு வருகிறது. இத் திட்டத்தின்கீழ்க் குறிப்பிட்ட நாள்களுக்கு வருகை புரிந்த தொழி லாளர்களுக்கு மூன்று மாதங்களுக்கு ஒரு முறை அவர்களது அடிப் படை ஊதியத்தில் 10 விழுக்காட்டினை மேலூதியமாக அளிக்கப் படுகிறது.

நமது இந்திய அரசு 1972 ஆம் ஆண்டு பணிக்கொடை செலுத்தும் சட்டத்தினை (Payment of gratuity Act, 1972) இயற்றி யுள்ளது. தொழிற்சாலைகள், சுரங்கங்கள், எண்ணெய் வயல்கள் (oil fields), மலைத் தோட்டங்கள் துறைமுகங்கள், இரயில்வே, கம்பெனிகள், கடைகள் அல்லது பிற நிறுவனங்களில் பணிபுரி கின்ற தொழிலாளர் பணிக்கொடை பெறுவதற்குத் தகுதி உடைய வர்களாவர். பூர்த்தியான ஒவ்வோர் ஆண்டு சேவைக்கும்

15 நாள்கள் கூலி என்ற விகிதத்தில் பணிக்கொடை அளிக்கப் படுகிறது. பணிக்கொடையின் பெரும் அளவு 20 மாதக் கூலி என நிருணயம் செய்யப்பட்டுள்ளது.

1971ஆம் ஆண்டு நிலக்கரிச் சுரங்கங்கள் குடும்ப ஓய்வு ஊதியத் திட்டம் (The Coal Mines Family Pension Scheme of 1971) மற்றும் 1971ஆம் ஆண்டு தொழிலாளர் குடும்ப ஓய்வு ஊதியத் திட்டம் (The Employers Family Pension Scheme of 1971) என்ற இரு குடும்ப ஓய்வு ஊதியத் திட்டங்களை, 1971ஆம் ஆண்டு மார்ச்சுத் திங்கள் முதல் தேதியிலிருந்து அரசு அறிமுகப்படுத்தி உள்ளது. அகால மரணமடைகின்ற தொழில் துறைத் தொழிலாளர்களின் குடும்பங்களுக்கு நீண்டகாலப் பண உதவி அளிப்பது தான் இவ்விரு திட்டங்களின் நோக்கமாகும்.

ஒரேமாதிரியான பேறுகால உதவிகளளிப்பதற்காக 1961ஆம் ஆண்டில் பேறு கால உதவிச் சட்டம் (The Maternity Benefit Act, 1961) இயற்றப்பட்டது. தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதிச் சட்டம் நடைமுறையிலிருக்கின்ற தொழிற்சாலைகள், சுரங்கங்கள் மற்றும் மலைத் தோட்டங்கள் நீங்கலான பிற எல்லாத் தொழிற் சாலைகள், சுரங்கங்கள் மற்றும் மலைத் தோட்டங்களிலும் இச் சட்டம் நடைமுறையில் உள்ளது. நமது நாட்டிலுள்ள சமூகப் பாது காப்புத் திட்டங்களில் சில குறைபாடுகள் உள்ளன. தொழிலாளர் தேசிய ஈட்டுறுதித் திட்டத்தினைச் செயல்படுத்தாத சிறிய தொழில் நிறுவனங்களிலும் இத் திட்டம் செயற்படுவதற்கு ஏற்றவாறு இத் திட்டத்தினை மாற்றி அமைக்க வேண்டும். ஏனெனில், ஒரு சமதர்ம சமுதாயத்தில் எல்லாத் தொழிலாளர்களும் சமூகப் பாது காப்புப் பயன்களை அடைவதற்கு வேண்டிய முயற்சிகளை மேற் கொள்ள வேண்டும். நோய்க் காலம், பேறுகாலம், விபத்துகள், முதுமை போன்றவற்றிற்கெதிராகப் பாதுகாப்புத் திட்டங்கள் இருந் தாலும், வேலையின்மை உதவிகளுக்கு எந்த ஒரு வசதியும் நமது நாட்டில் கிடையாது. பொருளாதாரத்தில் முன்னேற்றமடைந் துள்ள மேற்கத்தியநாடுகளில்கூட வேலையின்மை ஈட்டுறுதித் திட் டத்தினைச் செயற்படுத்தமுடியாதபொழுது, வேலையின்மைப் பிரச் சினை அதி வேகத்தில் உள்ள நமது நாட்டில் இவ்வாறுன திட்டத் தினைப்பற்றி ஆராய்வதுகூடக் கானல் நீராகும். இருப்பினும், மக்கள் தொகைப் பெருக்கத்தைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கு அரசு மேற்கொண் டுள்ள அதிவிரைவு நடவடிக்கைகளைப் போல, வேலையின்மை யினைப் போக்குவதற்கும் அரசு உடனடியான பயனுள்ள நடவடிக் கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும் என்பதில் எவ்விதக் கருத்து மாறு பாடும் கிடையாது.

மேற்கோள் நூற்பட்டியல்
(Bibliography)

1. Edwin B. Filippo : Principles of Personnel Management.
2. Paul Pigors and Charles A. Myers : Personnel Adminstration—a point of Review and a Method.
3. Dale Yoder : Personnel Management and Industrial Relations.
4. George Strauss and Leonard R. Sayles : Personnel—The Human Problems of Management.
5. Koontz O' Donnell : Principles of Management—An Analysis of Managerial Functions.
6. Ernest Dale : Management—Theory and Practice.
7. K. N. Subramanian : Labour Management Relations in India.
8. P. Ghosh : Personnel Administration in India.
9. R. S. Davar : Personnel Management and Industrial Relations in India.
10. J. S. Sinha and V. N. Mugali : Principles and Practice of Business Organisation and Management—volume II.
11. R. P. Maheswari and S. N. Maheswari : Industrial Law.
12. S. R. Davar : Business Organisation and Industrial Management.
13. Mrityrjoy Banerjee : Business Administration (Principles and Techniques).
14. Jagadish Prakash : Business Organisation and Management.
15. Y. K. Bhushan : Fundamentals of Business Organisation and Management.
16. M. C. Shukla : Business Organisation and Management
17. Chatterjee : Management.

கலைச்சொற்கள்

A

Absenteeism	—	கடமையிலிருந்து விலகியிருத்தல்
Accomplish	—	நிறைவேற்று
Accountability	—	பதில் சொல்லும் பொறுப்பு
Actuary	—	ஈட்டுறுதிக் கணக்குகளில் நிபுணர்
Administration	—	நிருவாகம்
Advance	—	முன்னேற்றம், மேம்பாடு
Adjudication	—	தீர்ப்பு அளிப்பு
Adapt	—	மாற்றியமை, பொருத்தமாக்கு
Adopt	—	மேற்கொள்
Adjudicator	—	தீர்ப்பு அளிப்பவர்
Adjudicatory boards	—	தீர்ப்பளிக்கும் குழுக்கள்
Adverse	—	எதிரான
Aggrieved	—	மனக்குறையுடைய
Agency	—	முகமை
Amenities	—	வசதிகள்
Analysis	—	பகுத்தாய்தல்
Animosity	—	பகைமை
Analyst	—	பகுத்து ஆய்நர்
Appeal	—	மேல் முறையீடு
Appropriate	—	பொருத்தமான, சரியான
Approaches	—	அணுகும் முறைகள்
Appraiser	—	மதிப்பாளர்
Appraisal	—	மதிப்பீடு செய்தல்
Arbitrary	—	மனப்போக்கான
Arbitration	—	நடுவர் தீர்ப்பு
Arbitrator	—	நடுவர்
Aspirations	—	பேரார்வம், நாட்டம்

Assess — மதிப்பீடு
Attitude — மனப்பான்மை, போக்கு
Automation — இயந்திர மூலம் செயல் முழுதியாக்குதல்
Authority — ஆணையுரிமை

B

Balance — சமநிலை
Bargain — பேரம் பேசுதல்
Barrier — தடை
Benefits — நலன்கள்
Behavioral science — நல்லொழுக்க அறிவியல்
Bias — ஒருதலைப்பட்சம், ஒரு சார்பு
Boss — பணித்தலைவர்
Bond holders — கடனீட்டுப் பத்திரங்களின் உரிமையாளர்கள்
Bonus — மேலூதியம்
Break down — முறிவு, நிலை குலைவு
Burden — சுமை, பொறுப்பு

C

Cash forecast — பண முன்மதிப்பீடு
Case history — மருத்துவத்துக்கான தனி வரலாறு
Check list — சரிபார்ப்பதற்கான பட்டியல்
Chaotic — ஒழுங்கற்ற, குழப்பமான
Chart — விளக்கப்படம்
Classification — வகைப்படுத்துதல்
Closed system — கட்டுப்படுத்தப்பட்ட முறைமை
Consultant — அறிவுரையாளர்
Counsel — அறிவுரை கூறு
Cost of living index — வாழ்க்கைச் செலவுக் குறியீட்டு எண்
Conveyance allowance — ஊர்திப் படி
Conditions of work — வேலைக்கட்டு வரம்புகள்

Complexity — கடுஞ்சிக்கல்
Conflict — பிணக்கு, முரண்பாடு
Contribution — பங்களிப்பு
Comparison — ஒப்பீடு செய்தல்
Controlling — கட்டுப்படுத்துதல்
Components — ஆக்கக்கூறுகள்
Concerned — சார்புடைய, தொடர்பு கொண்ட
Consolidation — திடமாக்குதல்
Code — சுருக்கம், குழூஉக் குறி
Collective bargaining — கூட்டுப்பேரம் பேசுதல்
Cold war — சூழ்ச்சிப் போர்
Concepts — பொதுக் கருத்துகள்
Consistant — கொள்கை மாறாத
Confidence — நம்பிக்கை
Complaints — குற்றங்கூறல்
Compliance — இணக்கம், கீழ்ப்படிதல்
Committee — குழு
Communication — தொடர்புமுறை
Corporation — கூட்டுரு
Criterion — அடிப்படைத் தத்துவம்
Crystalising — உறுதி பெறுதல்

D

Data — ஆதாரக் கூறுகள்
Definition — இலக்கணம் வரை விலக்கணம்
Designing — தொழில் துறைக்குரிய பொறியமைப்புத் திட்டம் அமைத்தல்
Development — வளர்ச்சி, முன்னேற்றம்
Devices — வழிமுறைகள்
Decision making — முடிவு செய்தல்
Development (self) — அகவளர்ச்சி, தன்வளர்ச்சி
Dependability — நம்பத்தக்க தன்மை
Dearness allowance — அகவிலைப்படி
Delegation — உரிமை ஒப்படைப்பு
Department — துறை

Directing — செயலாட்சி செய்தல்
Disablement benefits — தகுதியற்ற காலத்திற்கான உதவிகள்
Disequilibrium — சமநிலையின்மை
Disloyalty — பற்றற்ற
Dissatisfaction — மன நிறைவின்மை
Disciplinary action — ஒழுங்கு நடவடிக்கை
Discipline — ஒழுங்குமுறை
Disagreement — கருத்து வேறுபாடு
Displacement — இடம் பெயர்தல்
Discontent — அமைதியின்மை, உள்ள நிறைவின்மை
Diagram — விளக்க வரைபடம்
Dividend — பங்கு ஆதாயம்
Direction — இயக்குவித்தல்
Dormant — செயலற்ற
Document — ஆவணம்
Drive — ஊக்க நடவடிக்கை
Duly — சரியாக, நேர்மையாக
Dynamic — செயல் விரைவுடைய

E

Effect (Cause to) — காரணகாரியம்
Efficiency bar — சம்பள ஏற்றமுறைத் தடை
Elements — மூலக்கூறுகள்
Embarrasment — தடுமாற்றம்
Empathy — பிறர்வழி நோக்குதல்
Emotional — உணர்ச்சி வயப்பட்ட
Employee — பணியாளர்
Employer — பணியாண்மையர்
Endeavour — பெருமுயற்சிகள்
Engineer — பொறி அமைப்பாளர்
Enrolment — பதிவு செய்தல்
Energy — திறன்
Equipment — துணைச்சாதனங்கள்
Equity — நியாயம்
Estimation (under) — குறைவாக மதிப்பிடுதல்
Estimation (over) — மிகையாக மதிப்பிடுதல்

Eleno centrism — மனிதவினை இடை வேறு பாட்டுத் தொடர்புமையம்
Evaluation — மதிப்பிடுதல்
Expertise — சிறப்புத்தன்மை
Exceptional — தனிச்சிறப்பு வாய்ந்த, விதி விலக்கான
Executive — செயலாட்சித் துறையினர்
Exaggeration — மிகைப்படுத்துதல்
Exploitation — சுரண்டுதல்
Extreme — உச்ச எல்லை
Exclusively — தனிப்பட்ட
Extra — மிகைப்படியான
Experience — செயலறிவு

F

Far reaching — பரந்த செயல் விளைவுடைய
Factors — காரணக் கூறுகள்
Factors of production — உற்பத்திக் காரணிகள்
Favouritism — ஒருதலைப்பற்று
Factor comparison method — ஆக்கக்கூறு ஒப்பீட்டுமுறை
Federation — கூட்டு இணைப்பு
Flow-chart — வட்டமுறை விளக்கப்படம்
Follow up — தொடர்பு நடவடிக்கை எடுத்தல், தொடர்ந்து செயல்
Foreman — முதலாள்
Formula — விதிமுறை
Forecast — முன் ஆய்வு, முன் மதிப்பீடு
Formal — முறைப்படியான
Frustration — செயல்குலைவு
Fringe benefits — அத்தியாவசியமான நலன்கள்
Functional — பணிமுறை
Funeral benefits — ஈமச்சடங்கிற்கானஉதவிகள்

G

Generalisations — பொதுக் கருத்துகள்

Glamour — மாயக் கவர்ச்சி
Goals — குறிக்கோள்கள்
Gratitude — நன்றி, நன்றியறிதல்
Grading — வகைப்படுத்துதல்
Gratuity — பணிக்கொடை
Grading system — தரம் பிரித்தல் முறைமை
Guidelines — முன்மாதிரிகள்

H

Halo — ஒன்றனிடத்துள்ள கவர்ச்சியாற்றல்
Haphazard — தற்செயலான ஒழுங்கின்மை
Hardship — கொடுமை
Heterogenous — பலவகைப்பட்ட
Humanitarian — மனித இன நலப்பற்றுடைய

I

Illegality — சட்டப்புறம்பு
Impact — செயல்விளை
Impartiality — நடுநிலை
Impersonal — தனிமுறை சார்பற்ற
Implementation — நிறைவேற்றுதல்
Inappropriate — பொருத்தமற்ற
Incentive plan — ஊக்குவிப்புத் திட்டம்
Incentive — ஊக்குவிப்பு
Inconvenience — வசதிக் கேடு
Index number — குறியீட்டு எண்
Indifference — கவனமின்மை, புறக்கணிப்பு
Induction — புகுமுகம் செய்தல்
Industrial psychology — தொழில்முறை உளவியல்
Inequality — உயர்வுதாழ்வு நிலை
Informal — முறைப்படி அமையாத
Initiation — தன்முயற்சித் திறன்
Innovation — புதுமுறை காணுதல்
Insubordination — கீழ்ப்படியாமை
Instinctive — ஊக்குவப்பு
Inspection — ஆய்வு

Instructions — செயல்துறைக் கட்டளைகள்
Integrity — நேர்மை
Integration — ஒருங்கிணைத்தல்
Interview — நேர்முகத் தேர்வு
Intelligence — நுண்ணறிவு
Intervention — குறிக்கீடு
Internal coaching — அகப் பயிற்றுவிப்பு
Interchangeable — இடைப் பரிமாற்றம்
Intrinsic — உள்ளியல்பான
Irresponsibility — பொறுப்புணர்ச்சியின்மை

J

Job analysis — பணிப் பகுத்தாய்தல்
Job classification — பணியினை வகைப்படுத்துதல்
Job description — பணியினை விளக்கியுரைத்தல்
Job evaluation — பணியினை மதிப்பீடு செய்தல்
Job oriented education — வேலை வாய்ப்புடன் இணைந்த கல்வி
Job specification — பணியின் தனிக் குறிப்பீடு
Joint consultation — கூட்டாகக் கலந்து பேசுதல்
Joint councils — கூட்டு மன்றங்கள்

L

Labour participation in management — நிருவாகத்தில் தொழிலாளர் பங்கேற்பு
Lay off — தற்காலிக வேலை நீக்கம்
Lay out — அமைப்புத் திட்டம்
Leadership — தலைமை
Legislation — சட்டம் இயற்றுதல்
Liaison — தொடர்பு
Limitations — குறைபாடுகள்
Line — அடுக்குமுறை
Line people — அடுக்குமுறைப் பணியாளர்கள்

Line officer — அடுக்குமுறை அதிகாரி
Location — அமைப்பிடம்
Log — குறிப்புப் புத்தகம்
Loyalty — பற்றுறுதி

M

Management — மேலாண்மை
Management, team — செயலாட்சிக் குழு
Man power — மனித சக்தி
Maintenance — பராமரித்தல்
Manager — மேலாளர்
Management review — மேலாண்மை மறு ஆய்வு
Manning — பணியாள மர்த்துதல்
Manning tables — பணித்துறைகளில் ஆள்களை அமர்த்தும் அட்டவணைகள்

Maximisation — மிகுதியாக்குதல்
Means — வழிவகைகள்
Mechanisation — இயந்திரமயமாக்குதல்
Merger — இணைப்பு
Meritorious — பாராட்டுத் திறனுடைய
Merit rating — தகுதி மதிப்பீடு
Methods — முறைமைகள்
Minimisation — கூடியவரை குறை
Monotonous — சலிப்பூட்டுகின்ற
Morale — ஒழுங்குணர்வு
Motion study — அசைவுச் சீராய்வு
Motivation — ஊக்குவித்தல்
Multiple — பன்முகமான

N

Needlers, constant — நிலையான எரிச்சலூட்டு பவர்கள்

Negotiating — கலந்து பேசி முடிவு செய்தல்
Nexus — இணைவு, தொடர்பு
Nomenclature — சொல்வழக்கு
Norms — உரு மாதிரிகள், படிவங்கள்

O

Object	—	நோக்கம்
Obsolescence	—	வழக்கொழிவு
Of Course	—	இயல்பாக, ஐயத்துக்கிடமின்றி
On the job training	—	பணிவழிப் பயிற்சி
Old age	—	முதுமை
Open system	—	கட்டுப் படுத்தப்படாத முறைமை
Operative	—	ஆலைத்தொழிலாளி
Opportunities	—	வாய்ப்புகள்
Optimum	—	பெரிதும் உகந்த
Organisation	—	நிறுவனம், ஒழுங்கமைப்பு
Over time	—	மிகை நேரம்

P

Pay role	—	சம்பளம் பெறுபவர் பட்டியல்
Persuasion	—	இணங்குவித்தல்
Pension	—	ஓய்வூதியம்
Personnel	—	பணியாளர்
Personality	—	தனிமனிதப்பண்பு
Phase	—	வளர்ச்சிப்படிகள்
Philanthropic	—	கொடைகுணமுள்ள
Piece rate	—	வேலை வீதக் கூலி
Placement	—	பணியிலமர்த்துதல்
Planning	—	திட்டமிடுதல்
Plant	—	இயந்திரத் தொகுதி
Point rating method	—	புள்ளிவீத அளப்பாடு முறை
Policies	—	கொள்கை முறைகள்
Premium	—	தவணைக் கட்டணம்
Prerequisites	—	நிபந்தனைகள்
Principles	—	கோட்பாடுகள்
Principles of division of labour	—	வேலைப்பகிர்வுக் கோட்பாடு
Procedure	—	செயல்முறை
Productivity	—	உற்பத்தித் திறன்
Programme	—	செயல்திட்டங்கள்
Progress report	—	முன்னேற்ற அறிக்கை
Profit sharing	—	இலாபப் பங்கீடு

Promotion within — அகப் பதவி உயர்வு

Q

Qualification — தகுதி
Quality — பண்பு, குணம்
Qualitative — பண்பு சார்ந்த
Quantitative — அளவு சார்ந்த
Questionare — விஞப்பட்டி

R

Rank and file — பொதுநிலையாளர்
Ranking — வரிசைப்படுத்துதல்
Ranking system — வரிசைப்படுத்தல் முறைமை
Rate — வீதம்
Ratio — விகிதம்
Rationale — அடிப்படைக் கோட்பாடு
Rationalisation — சீரமைப்பு
Recruitment — புதிதாகச் சேர்த்தல்
Reconciliation — முரண்பாடு நீக்கம்
Record — ஆவணம், பதிவேடு
Regulation — கட்டுப்பாடு, விதிமுறை
Relegated — கீழ்நிலைக்கு ஒதுக்குதல்
Reliability — நம்பத்தக்க தன்மை
Remuneration — ஊதியம்
Replace — மாற்றீடு செய்
Representation — பிரதிநிதித்துவம்
Representative — சார்பாளர்
Responsibility — பொறுப்புணர்ச்சி
Restraints — தடைகள்
Retirement — பணி ஓய்வு
Retrenchment — பணியாளர் குறைப்பு
Reversal — புறமறிப்பு
Review — மறு ஆய்வு
Risk — இன்னல், இடர்

S

Sagacity — அறிவுநுட்பம்
Sanitation — வாழ்க்கை நல ஏற்பாடுகள்

Satisfaction — மனநிறைவு
Scale of pay — சம்பள ஏற்றமுறை
Scheduling — கால ஒதுக்கீடு செய்தல்
Scholar — கற்றறிவாளர்
Scheme — திட்டம்
Scientific management — ஆய்வறிவு மேலாண்மை
Security — பிணையம், ஈடு
Segment — பகுதி, பிரிவு
Selection — தேர்ந்தெடுத்தல்
Selection committee — ஆய்வுக் குழு
Seniority — முதுநிலை, மூப்புநிலை
Settlement — தீர்த்துவைத்தல்
Shop floor level — பணிக்கள மன்றம்
Sick pay — நோய்க் கால சம்பளம்
Sit down strike — உள்ளமர் வேலை நிறுத்தம்
Skill — தேர்ச்சித்திறம்
Slow down — மந்தமாக, வேகம் ஓய்ந்து செயல்படுதல்
Slow down strike — வேலையைத் தாமதமாகச் செய்யும் வேலை நிறுத்தம்
Solutions — தீர்வுகள்
Span of supervision — மேற்பார்வையளவுக் கோட்பாடு
Spread over — விரி பரப்பீடு
Specialisation — சிறப்பீடுபாடு
Specialist — வல்லுநர்
Spread — பரப்பு, விரி
Stability — திடநிலை
Staff officer — பணியாளர்குழுவின் அதிகாரி
Standardise — வரையளவுப்படுத்து
Standing order — நிலை ஆணை
Stay in strike — உள்ளிருப்பு வேலை நிறுத்தம்
Stock holders — பங்கு வைத்திருப்பவர்கள்
Stimulus — தூண்டுகோல்
Stoppages — வேலை இடைமுறிவுகள்
Strategy — நடைமுறைத் திறம்
Strike — வேலை நிறுத்தம்
Study — ஆய்வு
Style — பாணி

Subordinate — கீழ்ப்பணியாளர்
Suppliers — வழங்குபவர்கள்
Superintendent — கண்காணிப்பாளர்
Systematic — முறைப்படுத்தப்பட்ட
System — முறைமை

T

Target — இலக்கு
Task force — சிறப்புக் கடமைப் படை
Technicians — தொழில்நுட்ப வல்லுநர்
Technique — உத்தி, நுட்பச் செயல்முறை
Technical — தொழில்துறை சார்ந்த
Technological — தொழில்நுட்பத்துறை
Terminology — துறைச்சொல் வழக்கு
Time rate — நேர வீதக் கூலி
Time study — காலச் சீராய்வு
Tool — கைக் கருவி
Training — பயிற்சி அளித்தல்
Trainer — பயிற்சி அளிப்பவர்
Trait — சிறப்புக்குணம்
Transfer — மாற்றல்
Tribunal — தீர்ப்பாயம்
Tripartite conference — முக்கூட்டு மாநாடு
Turnout labour — தொழிலாளர் வெளியேற்றம்

U

Unbiased — நடுநிலையான
Unduly — நேர்மையின்றி
Under employed — குறைபட்ட வேலையிலிருப்போர்
Unemployment — வேலையின்மை
Unfair — நேர்மையற்ற
Unionism — தொழிற்சங்கக் கோட்பாடு
Unique — தனித்தன்மை வாய்ந்த
Unilateral — ஒரு சார்பான
Unprecedented — முன் நிகழ்ந்திராத
Upheavals — புரட்சிகள்

V

Validity — முறைமைத் தகுதி
Value — மதிப்பு
Versatility — பல்துறைப் புலமை
Veteran — தேர்ச்சிமிகுந்த
Victimisation — பலியிடுதல்
View point — நோக்கு நிலைகள்
Visual Aids — காட்சிக்கருவிக் கல்விமுறை
Vital — உயிராதார
Vocational training — வாழ்க்கைத் தொழில் பயிற்சி
Voluntary — தன் இயல்பான, தன் விருப்பம்
Vouchers — செலவுச் சீட்டுகள்

W

Wage earner — கூலி வேலை செய்பவர்
Wages, money — பணக் கூலிகள்
Wages, nominal — பெயரளவுக் கூலிகள்
Wages, real — இயல்பான கூலிகள்
Waste — பயமின்மை, பயனழிவு
Ways and means — வழித்துறைகள்
Welfare — நல்வாழ்வு
Welfare State — மக்கள் நல அரசு
White collar worker — உடலுழைப்பற்ற தொழிலாளி
Wisdom — விவேகம், அறிவுநுட்பம்
Work committee — பணிக் குழு
Working conditions — பணிபுரியும் நிலைமைகள்
Workers' sector — தொழிலாளர் துறை

